
BACHELORARBEIT

Herr
Dominik Specht

**Der Point of Sale als Marken-
und Erlebniswelt. Analyse zum
Trend der Emotionalisierung
im Verkaufsraum als Instru-
ment zur Markenloyalisierung
potentieller Kunden.**

2015

BACHELORARBEIT

Der Point of Sale als Marken- und Erlebniswelt. Analyse zum Trend der Emotionalisierung im Verkaufsraum als Instru- ment zur Markenloyalisierung potentieller Kunden.

Autor/in:
Herr Dominik Specht

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM12wM1-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Dr. Sebastian Scharf

Zweitprüferin:
Frau Dipl. Betriebswirtin Katrin Schreiber

BACHELOR THESIS

The Point Of Sale as a world of brand and experience. Analysis of the trend of emotionalisation in showrooms as a tool to increase potential customers' brand loyalty.

author:

Mr. Dominik Specht

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM12wM1-B

first examiner:

Mr. Prof. Dr. Sebastian Scharf

second examiner:

Ms. Dipl. Betriebswirtin Katrin Schreiber

Bibliografische Angaben

Specht, Dominik:

Der Point of Sale als Marken- und Erlebniswelt. Analyse zum Trend der Emotionalisierung im Verkaufsraum als Instrument zur Markenloyalisierung potentieller Kunden.

The Point Of Sale as a world of brand an experience. Analysis of the trend of emotionalisation in showrooms as a tool to increase potential customers' brand loyalty.

56 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Vorwort	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Thematik und Relevanz des Themas	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	1
1.3 Aufbau der Bachelor Thesis	2
2 Inhalte und Gegebenheiten der Markenführung	5
2.1 Die markenorientierte Unternehmensführung	5
2.2 Herausforderungen zur Positionierung und Führung einer Marke	8
2.2.1 Positionierung der Marke	9
2.2.2 Herausforderungen in Markt und Wettbewerb	11
2.2.3 Ziele der Markenführung	12
2.3 Die Erlebnisorientierung als Trend in der Markenführung.....	13
2.4 Emotionalisierung und Begeisterung als Teil der Markenführung	15
2.5 Best-Practice-Beispiele erfolgreicher Markenführung.....	19
3 Einflussfaktoren auf Handelskommunikation und Markenführung.....	22
3.1 Herausforderungen der Handelskommunikation	22
3.2 Adäquate Integration von Markeninhalten in die Handelskommunikation ..	25
3.3 Differenzierte Möglichkeiten im direkten und indirekten Absatz	27
4 Der Point of Sale mit Erlebnischarakter	31
4.1 Entwicklung im Konsumentenverhalten.....	31
4.2 Emotionalisierung am Point of Sale.....	34
4.2.1 Potentiale für eine emotionale Umsetzung und positive Assoziationen.....	35
4.2.2 Abgrenzung der Möglichkeiten im direkten und indirekten Vertrieb	37
5 Analyse gängiger Performances am Point of Sale	39
5.1 BMW	39
5.1.1 Analyse der Absatzwege.....	40
5.1.2 Umsetzung am Point of Sale.....	41

5.1.3	Möglichkeiten im direkten Kundenkontakt	42
5.1.4	Ergebnisse.....	44
5.2	adidas	45
5.2.1	Analyse der Absatzwege.....	46
5.2.2	Umsetzung am Point of Sale.....	47
5.2.3	Möglichkeiten im direkten Kundenkontakt	48
5.2.4	Ergebnisse.....	49
5.3	Vergleich der beiden Performances	50
6	Schlussbetrachtung.....	53
6.1	Zusammenfassung.....	53
6.2	Fazit	54
6.3	Ausblick	55
Literaturverzeichnis		IX
Eigenständigkeitserklärung		XIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 -	Markenstauerrad: "Modifizierung nach Esch"	10
Abbildung 2 -	Range Rover Defender am PoS	16
Abbildung 3 -	Defender auf der Range Rover Homepage	16
Abbildung 4 -	Wertvollste Marken: Ranking 2015	19
Abbildung 5 -	Eigene Darstellung: Handelsformen Metro Group	24
Abbildung 6 -	Gliederung des Absatzes: "direkt und indirekt"	27
Abbildung 7 -	Touchpoints im Rahmen der consumer decision journey	32
Abbildung 8 -	BMW X6 mit BMW S1000XR	39
Abbildung 9 -	BMW 4er Cabrio	39
Abbildung 11 -	BMW: Lifestyle Shop	41
Abbildung 12 -	BMW: Mehrwert des Produkts	41
Abbildung 13 -	Adidas by Pharrell Williams	45
Abbildung 14 -	Adidas Fußball	45
Abbildung 16 -	Adidas regionaler Bezug	47
Abbildung 17 -	Adidas Stan Smith	47

Vorwort

Die unten ausgeführte Arbeit beschäftigt sich mit der Thematik des Point of Sale. In diesem Zusammenhang konzentriert sich die Ausführung vor allem im empirischen Teil im Wesentlichen auf den direkten Absatz. Dabei wird vorrangig die Filialstruktur behandelt, da sich der Fokus der Arbeit und der damit beinhalteten Thematik auf die Emotionalisierung konzentriert und der direkte Absatz bedeutend höheres Potential für eine emotionale Umsetzung markenkommunikativer Maßnahmen und Verhaltens bereithält. Da der Umfang der Thesis begrenzt ist würde eine Analyse des internationalen Absatzes der beiden Markenperformances im empirischen Teil den Rahmen der Arbeit sprengen weshalb sich die Analyse auf den nationalen Markt beschränkt.

Im Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen separiert man die Optionen oberflächlich auf die Bereiche Business-to-Consumer, – kurz B2C – dem Vertrieb an private Konsumenten und Verwender und Business-to-Business – kurz B2B – wobei die Produkte und Dienstleistungen hier an Unternehmen und Geschäftskunden veräußert werden. Kaufentscheidungen im Bereich B2B basieren meist auf einer rationalen Entscheidungsgrundlage, während sich der private Endverbraucher beim Kauf eines Produkts gerne von Emotionen begleiten und beeinflussen lässt. Folglich wird im Rahmen dieser Arbeit vor allem die Perspektive im Bereich Business-to-Customer beleuchtet.

In der heutigen Zeit sind Floskeln wie „Information Overload“, oder eine „Vielzahl von Substituten“ im Marketing omnipräsent. Diese Begriffe stützen sich in Ersterem auf die Fülle von Informationen, denen der Mensch täglich ausgesetzt wird. Im weiteren Schritt ist dieses Übermaß an Informationen auch das Resultat einer Angebotsvielfalt. Diese Angebotsvielfalt belegt auch die Verfügbarkeit austauschbarer Produkte. Um sich im Wettbewerb behaupten zu können ist es demnach nötig, sich einmalig zu machen, in den Köpfen der Konsumenten festzusetzen und sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Ein probates Mittel für Unternehmen, diese Voraussetzungen für sich zu nutzen ist, beim Interessenten und Konsumenten Emotionen in Bezug auf das eigene Produkt und die Marke zu generieren. In diesem Zusammenhang unterscheidet man High-Involvement- und Low-Involvement-Produkte, die sich hinsichtlich der emotionalen Beteiligung und des persönlichen Werts des Rezipienten differenzieren. Wie der Name bereits sagt bringt sich der Mensch bei High-Involvement-Produkten in einem wesentlich höheren Maße emotional ein, wodurch der Fokus der Arbeit klar auf dieser Produktkategorisierung liegt.

1 Einleitung

1.1 Thematik und Relevanz des Themas

Der Point of Sale bietet Unternehmen die Möglichkeit, die oben angesprochene Bereitschaft von Konsumenten durch einen emotionalisierenden Markenauftritt hervorzurufen, somit positive Assoziationen zu wecken und die Begeisterung des Kunden zu steigern. Bei Bestandskunden wirken diese emotionalen Effekte merklich positiv auf die bereits bestehende positive Markenwahrnehmung.

Im Rahmen der empirischen Arbeit sollen Einblicke in die verschiedenen Möglichkeiten zur Performance am Point of Sale anhand verschiedener Unternehmen gegeben werden. Hierbei werden vor allem Einblicke in die Performance im zentralen Absatz, aber auch Potentiale im dezentralen Absatz beleuchtet. Die Analyse der Umsetzung am Point of Sale erfolgt dabei anhand der Marken BMW und adidas. Im Zuge der Untersuchung werden neben der Umsetzung beider Marken auch die Absatzwege und die Möglichkeiten im direkten Kundenkontakt beleuchtet. Die Arbeit soll überdies die Strahlkraft einer erfolgreichen Markenperformance hin zum Potential zur Kundenloyalisierung und -bindung aufzeigen.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, zu veranschaulichen, wie sich der Point of Sale vom reinen Verkaufsraum hin zu einer emotionsgeladenen Marken- und Erlebniswelt entwickelt hat. Die Erarbeitung wesentlicher Inhalte des Markenmanagement, sowie dessen Belange in Bezug auf die Handelskommunikation spielen hierbei im kompilatorischen Teil eine zentrale Rolle. Des Weiteren beinhaltet der theoretische Teil der Arbeit die Behandlung von Trends im Markenmanagement und Konsumverhalten. Hierbei spielen vor allem die Vermittlung von Emotionen und Erlebnissen im Markenmanagement sowie die Relevanz der Point of Sale-Thematik hinsichtlich des Konsumentenverhaltens eine wesentliche Rolle.

Des Weiteren soll die Analyse der praktischen Umsetzung Aufschluss darüber geben, inwiefern die Unternehmen BMW und adidas Potentiale zur Emotionalisierung und Erlebnisorientierung im Verkaufsraum realisieren.

Somit erfolgt in der Thesis sowohl eine kompilatorische Bearbeitung der bestehenden Fachliteratur und den Ansätzen diverser Experten auf der einen und die empirische Analyse anhand konkreter Beispiele aus der Praxis auf der anderen Seite.

1.3 Aufbau der Bachelor Thesis

Nachdem eingangs die Thematik und Zielsetzung der Arbeit vorgestellt wurden, wird im Folgenden auf die Inhalte der Arbeit eingegangen.

Wie in 1.2 geschildert erfolgt die Konzeption der Thesis aus der kompilatorischen Bearbeitung bestehender Fachliteratur auf Basis des aktuellen Forschungsstandes und praktischer Analysebeispiele.

In Gliederungspunkt 2 werden die Inhalte und Gegebenheiten der Markenführung behandelt. Im ersten Unterpunkt werden hierbei die wesentlichen Inhalte der Markenführung in Bezug auf die Führung eines Unternehmens betrachtet, um zu veranschaulichen, welchen Einfluss die Marke und deren konzeptionelle Ausrichtung auf potentielle Kunden hat. Somit werden auch der Mehrwert und die Potentiale eines sinngemäßen Markenmanagement erläutert. Im darauffolgenden zweiten Unterpunkt „Herausforderung zur Konzeption und Führung einer Marke“ wird ein detaillierterer Einblick in die Inhalte des Markenmanagements gegeben. Die Konzipierung, Positionierung und Pflege einer Marke ist ein essentieller Bestandteil ganzheitlicher und erfolgreicher Unternehmensführung und dementsprechend sehr umfangreich. Unter vielen anderen Bereichen beeinflusst sie vor allem die Unternehmens- im genaueren somit auch die Handelskommunikation, da dieser Unternehmensbereich als Kanal dient, Botschaften nach außen zu kommunizieren und damit starken Einfluss auf die Außen- und Markenwahrnehmung des Unternehmens genommen wird. In den beiden darauffolgenden Unterpunkten wird veranschaulicht, wie wichtig eine emotionalisierende und erlebnisorientierte Ausrichtung der Markenführung heutzutage ist, um in einem stetig wachsenden Wettbewerb zu bestehen und der gesteigerten Anspruchshaltung der Konsumenten gerecht zu werden. Um auch das Markenmanagement am Point of Sale effektiv umzusetzen sind vor allem die Bestandteile der Markenführung, die auf die Außenwahrnehmung abzielen entscheidend. Gerade am Point of Sale ist beispielsweise die markenadäquate Umsetzung der Corporate Identity von zentraler Bedeutung. Abgerundet wird der zweite Gliederungspunkt der Arbeit durch Best-Practice-

Beispiele einer erfolgreichen Markenführung. Dies beinhaltet neben der Übersicht über die weltweit wertvollsten Marken auch Eigenschaften, die eine Marke zum Top-Performer macht.

In Gliederungspunkt 3 werden die Einflussfaktoren auf die Markenführung und Handelskommunikation betrachtet. Im ersten Unterpunkt werden hierbei die wesentlichen Bestandteile des Markenmanagements beschrieben, die direkt Einfluss auf die Handelskommunikation nehmen. Hierbei spielen nicht nur Corporate Design und Corporate Behaviour eine wesentliche Rolle. Einen weiteren Einflussfaktor birgt die Art des Absatzes in sich. Dementsprechend werden neben den verschiedenen Möglichkeiten auch die Vor- und Nachteile im direkten und indirekten Absatz geschildert.

Um den Blick für den, im Titel der Thesis angesprochenen Trend hin zur Emotionalisierung des Verkaufsraumes zu schärfen wird in Gliederungspunkt 4 der Point of Sale von „heute“ skizziert. Dabei wird im ersten Unterpunkt die aktuelle Entwicklung im Konsumentenverhalten aufgezeigt. Um den Verkaufsraum zur Erlebniswelt umzugestalten sind eine Vielzahl von Faktoren und Emotionen vonnöten. Um einen emotionalen Bezug und eine gefühlsbasierte Grundlage zu schaffen sollte bestenfalls jeder Sinn des Menschen angesprochen, um auf das persönliche Involvement des Individuums im höchstmöglichen Maße positiv einzuwirken und möglichst positive Assoziationen in den Köpfen der Konsumenten zu kreieren. Der Point of Sale sollte in seiner Gestaltung an den Vorstellungen der Marke aber vor allem auch an den Kunden ausgerichtet sein. Neben der Gestaltung und Aufteilung werden jedoch auch die Benefits beispielsweise in Form von Incentives wie Give Aways veranschaulicht. Jeder Verkaufsraum ist verschieden und wird auch von Unternehmensseite unterschiedlich konzipiert. Des Weiteren ergeben sich im indirekten und direkten Vertrieb wesentliche Unterschiede im Hinblick auf die Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten. Diese Thematik beinhaltet der zweite Part.

Im zweiten Teil der Arbeit, welche zu weiten Teilen aus einer Point of Sale-Analyse des Verfassers besteht wird in Gliederungspunkt 5 die Umsetzung der Unternehmen BMW und adidas untersucht. Im Mittelpunkt der Untersuchungen am Point of Sale werden die Analyse der Absatzwege, die Umsetzung am Point of Sale, die Möglichkeiten im direkten Kundenkontakt und überdies die Ergebnisse der jeweiligen Analyse stehen. Im darauffolgenden Unterpunkt folgt die Bewertung der Optionen für die Umsetzung. Anschließend werden die Möglichkeiten beider Unternehmen durch den direkten Kundenkontakt beleuchtet. Abschließend werden die Analyseergebnisse zusammengefasst und erläutert. Zudem schließt Gliederungspunkt 5 mit einer Gegenüberstellung der Performances beider Unternehmen.

Im letzten Gliederungspunkt der Arbeit folgt die Schlussbetrachtung. Diese beinhaltet neben der Zusammenfassung der erarbeiteten Inhalte auch ein Fazit des Verfassers. Dieses fasst unter anderem die Limitationen der Thesis auf. Den Abschluss bildet ein Ausblick auf die Inhalte welche potentiell weiterbearbeitet werden könnten und somit potentielle Ansätze zu weiterführenden Arbeiten, welche an die Thematik der Arbeit anschließen könnten.

2 Inhalte und Gegebenheiten der Markenführung

2.1 Die markenorientierte Unternehmensführung

Im Bereich der Unternehmensführung lassen sich verschiedenste Ansätze ableiten, die den Geschäftsführern und Vorständen Anreize und Möglichkeiten bieten, mithilfe derer sie die Unternehmensstrategien ausrichten können. Eine Option ist in diesem Zusammenhang die markenorientierte Unternehmensführung.

Dieser Ansatz der Unternehmenstätigkeiten basiert auf den Inhalten des Marketings. Während in den 1970´er Jahren Marketing noch als Begleitfaktor für der einzelnen Teilbereiche des Wertschöpfungsprozesses verstanden wurde, sich an Kriterien wie Marktwachstum und -attraktivität orientierte und somit methodische Anwendung fand, änderte sich die Haltung im darauffolgenden Jahrzehnt. Dieser Wandel beinhaltete die Veränderung des Marketings weg von einer methodischen Ausrichtung und hin zu einer Maxime der Unternehmensführung. Diese Neuausrichtung hatte zur Folge, dass von diesem Zeitpunkt an sämtliche Entscheidungen nicht mehr auf Basis rationalen Inputs, sondern vollkommen an der Grundhaltung des Verbrauchers oder Abnehmers getroffen wurden. Diese Haltung resultierte aus der ständig wachsenden Zahl an Mitbewerbern und sollte dazu führen, dass sich die Unternehmen von der breiten Masse an Konkurrenz abheben und identifizierbarer werden. Somit entwickelte sich das Marketing im Rahmen der markenorientierten Unternehmensführung von einer unternehmerischen Begleiterscheinung hin zu einer generischen Grundhaltung.¹

Essentieller Bestandteil im Umgang mit internen und externen Anspruchsgruppen ist die Möglichkeit der Identifikation. Um eine langfristige und innige Beziehung gewährleisten zu können, ist es wichtig, Stakeholdern anhand der Marke die Möglichkeit einzuräumen, sich mit dem Unternehmen und dessen Werten zu loyalisieren und zu identifizieren. In diesem Zusammenhang ist es zudem vonnöten Sicherheit und Kalku-

¹ Vgl. www.markenmanagement.wordpress.com, Zugriff v. 08.05.2015

lierbarkeit nach außen zu tragen, um den diversen Anspruchsgruppen die Möglichkeit zu offerieren, sich orientieren und Gegebenheiten abschätzen zu können.²

In Zeiten stetig wachsenden Erfolgsdrucks, in denen Substitute jeglicher Produkte den Markt förmlich überschwemmen nimmt die Marke und ihre Fähigkeit, das Unternehmen einmalig zu machen eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Sicherung langfristiger Profitabilität ein und stellt das wichtigste Instrument der Wertschöpfung dar. Im Rahmen der markenorientierten Unternehmensführung wird die Marke demnach in der Unternehmensstrategie verwurzelt. Die Strategie ihrerseits wird mit der Markenausrichtung inhaltlich und funktional als ganzheitliches System betrachtet. Durch diese Art der Unternehmensführung und deren Aktivitäten fungiert das Unternehmen an sich wie eine Marke und wird dabei so gesteuert, dass Anspruchsgruppen hinsichtlich ihrer Erwartungshaltung gegenüber dem Unternehmen eine eindeutige Vorstellung haben.³

Abweichend von der Herangehensweise, Markeninhalte an den Gegebenheiten des Marktes auszurichten verlaufen die neuesten Verfahren in eine andere Richtung. Demzufolge sollen Unternehmen die Inhalte ihrer Marke selbst definieren, um somit Mitarbeiter und Kunden am eigenen Markenversprechen teilhaben zu lassen und einer Verwässerung der Marke vorzubeugen. Entscheidend bei der Markenbildung einzelner Konsumenten sind der direkte Austausch und die Interaktion mit Mitarbeitern im Zusammenhang mit der Beratung oder im Service. Damit einhergehend ist der Erfolg der Marke, der zu einem wesentlichen Teil vom Mitarbeiterverhalten beeinflusst wird. Entscheidend ist hier auch das Verhalten von Führungskräften. Um ein markenkonformes Auftreten der Mitarbeiter zu erlangen muss das Führungspersonal das Markenbild ganzheitlich im Unternehmen vorleben und als Markenbotschafter auf die Belegschaft wirken. Diese Funktion als Markenbotschafter sollte sich von oberster Stelle an durch den Führungskreis ziehen und somit auf das gesamte Unternehmen abfärben.⁴ Als Best-Practice-Beispiel markenadäquaten Verhaltens eines Firmenvorsitzenden kann der verstorbene Gründer von Apple Steve Jobs genannt werden, der als CEO durch sein Verhalten die Marke Apple verkörperte.

Auch wenn Mitarbeiter in leitenden Funktionen eine übergeordnete Rolle durch die Einflussnahme auf ihre Teammitglieder zukommt, sollte dieser Prozess nicht als hierarchisch gesehen werden, wobei ein höher gestellter Mitarbeiter wesentlicheren Anteil an der Markenbildung hat. Vielmehr sollte dafür Sorge getragen werden, dass alle Mit-

² Vgl. www.markenmanagement.wordpress.com, Zugriff v. 08.05.2015

³ Ebd.

⁴ Ebd.

arbeiter bei der Ausrichtung von Zielen und Strategien integriert werden und somit bei der Bildung der Marke mitwirken. Diese Beteiligung sorgt zudem für ein höheres Maß an Identifikation und Motivation auf Mitarbeiterseite.⁵

„Leadership Branding ist laut Grubendorfer ein von der Leadership Equity Association entwickeltes Konzept um ein zur Marke passendes Verhalten zu etablieren. Dabei werden das Markenversprechen und die Positionierung des Unternehmens klar und verständlich formuliert und unternehmensweit abgestimmt. Wenn ein gemeinsames Markenverständnis geschaffen wurde wird es auch in eine Führungshaltung übersetzt. Die Marke verändert sodann die interne Kommunikation, die Arbeitsweltgestaltung und in die Personalauswahl und -entwicklung. Als Ergebnis des „Leadership Branding“ strahlt die Marke über die Mitarbeiter nach außen.“⁶ Somit ist eine dynamische markenorientierte Unternehmensführung geschaffen, die dafür sorgt, dass das Markenbild in entscheidender Beteiligung der Mitarbeiter nach außen getragen wird und die Mitarbeiter ihrerseits ein wesentlich höheres Maß an Identifikation und Motivation erfahren.

Im Rahmen des markenkonformen Verhalten ist es jedoch auch die Aufgabe der Mitarbeiter, sich im Klaren darüber zu sein was die Marke ist und wofür sie steht. Andernfalls kann der Arbeitnehmer sein Verhalten nicht an den Eigenschaften der Marke ausrichten und das Markenbild folglich nicht nach außen kommunizieren. Das ist auch unabdingbar im Kontakt mit Kunden und Interessenten. Ohne das Bewusstsein, wie sich der Charakter der Marke darstellt und die Verkörperung nach außen ist ein markenadäquates Verhalten des Mitarbeiters nicht möglich. Umgekehrt ist es aber auch unternehmensseitig eine Verpflichtung, für potentielle Mitarbeiter transparent und als Marke samt Eigenschaften erkennbar aufzutreten, um Interessenten vor Augen führen zu können, wie das Unternehmen sich darstellt.⁷

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die markenzentrierte Unternehmensführung als sehr dynamisch gesehen werden kann. Die Ausrichtung, sowohl der internen als auch der externen Kommunikation orientiert sich hierbei stark an der Marke. Die Mitarbeiter tragen die Werte und das Markenbild als Markenbotschafter nach außen und haben auf die Markenbildung und -pflege entscheidenden Einfluss. Somit schafft die markenzentrierte Unternehmensführung nicht nur ein Höchstmaß an Identifikationspotential

⁵ Vgl. www.markenmanagement.wordpress.com, Zugriff v. 11.05.2015

⁶ www.markenmanagement.wordpress.com, Zugriff v. 11.05.2015

⁷ Vgl. www.markenmanagement.wordpress.com, Zugriff v. 11.05.2015

und Transparenz für Mitarbeiter, sondern auch für potentielle und bestehende Kunden.
8

2.2 Herausforderungen zur Positionierung und Führung einer Marke

„Der wachsenden Zahl von Marken und Angeboten steht eine nur geringe Zahl von bekannter und akzeptierter Marken in den Köpfen der Kunden entgegen. Unternehmen müssen deshalb ihre Marken in diesem Angebotschaos für Kunden sichtbar machen und mit präferenzprägenden Merkmalen versehen.“⁹

Durch die Masse an Substituten droht den Marken die Austauschbarkeit aus Sicht der Verbraucher. Die Ersatzprodukte liefern in deren Augen keine stark abweichenden Qualitätsunterschiede mehr, was beispielsweise einen höheren Preis rechtfertigen und die Kaufbereitschaft des Kunden bedeuten würde. Eine eindeutige Profilierung und Positionierung der Marke ist somit zwingend nötig. Die Einflussnahme der Marke auf die Konsumenten ist hier wiederum differenziert zu betrachten. Während High-Involvement Produkte wesentliche Persönlichkeitsfaktoren wie die soziale Stellung nach außen tragen können, kommt Low-Involvement-Produkten dahingehend eine untergeordnete Rolle zu. Wesentlichen Einfluss auf die Loyalität gegenüber Marke im Allgemeinen üben vor allem positive Erlebnisse mit der Marke, die Markenbekanntheit und kommunikative Maßnahmen im Rahmen von Markenwerbung aus.¹⁰ Vor allem hinsichtlich der beiden erst genannten Einflussfaktoren auf die Markenloyalität bietet der Point of Sale ein großes Potential, als Marke auf die Konsumenten einzuwirken. Der Verkaufsraum macht das Produkt und die Marke erlebbar. Hier kann der Interessent das Produkt in vielen Fällen mit allen Sinnen erleben, wie das Beispiel einer Probefahrt beim Automobilhändler, die Verkostung an einem Essensstand, oder das Probetragen der neuesten Laufschuhe im Sportfachhandel verdeutlichen.

Das Ziel der Markenführung muss es neben anderen demnach vor allem sein, eine starke Marke zu schaffen, dass somit ein höheres Maß an Markenloyalität gewinnbringend für das ganze Unternehmen erzielt werden kann. Auch im Hinblick auf die Mar-

⁸ Vgl. www.markenmanagement.wordpress.com, Zugriff v. 11.05.2015

⁹ Esch 2014, 25

¹⁰ Vgl. Esch 2014, 44

kentreue der Verbraucher bringt eine starke Marke ein wesentlich höheres Potential mit sich. Durch den konsequent ganzheitlichen Markenauftritt, der auch die Markierung am Point of Sale und das markenadäquate Verhalten der Mitarbeiter beinhaltet wird die Treue der Konsumenten maßgeblich gesteigert.¹¹ Maßgeblichen Anteil bei der Entwicklung einer starken Marke haben auch die Emotionen, also die Gefühle die beim Konsumenten in Verbindung mit der Marke bestehen oder erzeugt werden. Nur eine emotional aufgeladene Marke schafft auch eine gemeinsame emotionale Basis mit dem Konsumenten. Es ist also auch ein wichtiger Faktor, dem Rezipienten zu vermitteln, welche Emotionen er bei der Verwendung der Marke, beziehungsweise des Produktes erlebt. Diese Erlebnisse schaffen sowohl eine Markengefühlswelt, als auch Begeisterung für die Marke und tragen wiederum dazu bei, den Konsumenten durch die einzigartigen Emotionen an das Unternehmen zu binden.

2.2.1 Positionierung der Marke

„Wenn ein Kapitän nicht weiß, welches Ufer er ansteuern soll, ist kein Wind der richtige.“ Lucius Annaeus Senneca¹²

Um eine Marke glaubhaft nach außen tragen zu können, ist es unabdingbar sich selbst vor Augen zu führen, wie und wer die Marke ist, was sie verkörpert, wie sie aus Sicht des Unternehmens gesehen wird und wie sie wahrgenommen werden soll, wie sie sich zeigt und nach außen kommuniziert werden soll. Dafür ist eine Loyalisierung und tiefe Verbundenheit zwischen jedem Unternehmensangehörigen und der Marke erforderlich, da nur somit gewährleistet werden kann, dass unternehmensintern ein Höchstmaß an Transparenz gelebt und nach außen getragen werden kann.

Eine erfolgreiche Führung der Marke erfordert somit die Entwicklung einer eigenen Identität. Auf der Spurensuche nach der Identität einer Marke geben Markenforscher als ersten Schritt die Wurzeln der Marke an, die bei der Gründung von Marken entwickelt wird, beziehungsweise bei bereits etablierten Marken stets beachtet und beibehalten werden muss. Im Zusammenhang mit der Markenidentität ist auch das Markenimage ein omnipräsenter Begriff. Hierbei ist jedoch ein wesentlicher Unterschied festzuhalten. Während die Markenidentität das Bild der Marke aus unternehmensinterner Sicht, sozusagen das Selbstbild darstellt, handelt es sich beim Markenimage um das Fremdbild, also die Markenwahrnehmung aus externer Sicht.

¹¹ Vgl. Esch 2014, 24

¹² www.boersenweisheiten.c1l.de, Zugriff v. 25.05.2015

Um eine Marke erfolgreich führen und positionieren zu können ist es jedoch essentiell, sich nicht nur nach den Meinungsströmen diverser Anspruchsgruppen zu richten und die Marke auf deren Wahrnehmung zu positionieren. Vielmehr ist es die Identität, die den Anker des Markencharakters bilden muss. Bei der Repositionierung spielt demzufolge also nicht nur die externe Meinung von Anspruchsgruppen eine tragende Rolle. Um die Glaubhaftigkeit und das Wesen der Marke stets zu wahren ist es nötig deren Eigenschaften im Rahmen der Repositionierung unbedingt beizubehalten, um einer Verwässerung der Marke vorzubeugen.¹³

In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung eines eigenen Markensteuerrades eine adäquate Hilfestellung, die Identität der Marke aber auch die Marke per se ganzheitlich in Bezug auf Eigenschaften beziehungsweise Charakteristika abzubilden und eine externe Kommunikationsbasis zu schaffen.



Abbildung 1 - Markensteuerrad: "Modifizierung nach Esch"¹⁴

Das Markensteuerrad kann grob in drei Kernbereiche gegliedert werden. Im Zentrum steht die Markenkompetenz, die Aufschluss darüber gibt, wer man ist und folglich das Resultat der Markenidentität in Kurzform darstellt. Die, auf der linken Seite befindlichen Teilbereiche Markennutzen und Markenattribute stellen die „Hardfacts“ dar. Die Attribu-

¹³ Vgl. Esch 2014, 78 f.

¹⁴ Esch 2014, 104

te verdeutlichen, welche Eigenschaften die Marke in sich birgt, während der Nutzen den Mehrwert der Marke angibt. Es ist nötig, die beiden „Hardfacts“ zu separieren, da die Kaufentscheidung eines Kunden auf dem Nutzen des Produkts basiert. Dieser muss jedoch begründbar sein, was durch die Eigenschaften der Marke gewährleistet wird. Die rechte Hälfte des Steuerrades enthält die „Softfacts“ bestehend aus der Markentonaltät, also den beschreibenden Merkmalen der Marke und dem Markenbild, der bildlichen Darstellung der Marke im Kommunikationssektor. Diese vier Teilbereiche machen den Markenkern, also die Markenidentität auch bezogen auf das Produkt greifbar. Wie der Abbildung oben zu entnehmen ist beeinflussen sich die Bereiche zudem sehr stark gegenseitig.¹⁵

2.2.2 Herausforderungen in Markt und Wettbewerb

Die Einschätzung des Markenforschers Franz-Rudolf Esch zu Beginn des Gliederungspunktes 2.2 weist auf die Problematik zwischen Angebot und Abgrenzung hin und legt dar, welche Anforderungen neben vielen anderen bei der Konzeption und Führung einer Marke eine wesentliche Rolle spielen. Ein Besuch im Supermarkt veranschaulicht diese Aussage und macht deutlich, vor welche Herausforderungen Unternehmen gestellt werden und welcher Reizüberflutung Konsumenten heute ausgeliefert sind. So wundert es nicht, dass sich Kunden oftmals nicht nur einer Angebotsvielfalt, sondern vielmehr einem Angebotschaos ausgesetzt fühlen. Folglich steht fest, dass aufgrund des Information Overload eine rasche Einschränkung auf wenige Marken erfolgt, was auch der geringen Anzahl im Awareness Set von Kunden zu entnehmen ist.¹⁶

Laut Esch ergeben sich für Unternehmen aus dieser Markenvielfalt die unten aufgelisteten Herausforderungen:

- „Die Marke muss in dem Angebotsmeer sichtbar gemacht werden.
- Man muss der Marke ein differenzierendes Profil verschaffen.
- Die Wahrung eines klaren Markenimages bei zunehmender Erweiterung der unter einer Marke geführten Produkte und Produktvarianten gewinnt an Bedeutung“¹⁷

¹⁵ Vgl. Esch 2014, 102 f.

¹⁶ Vgl. Esch 2014, 25

¹⁷ Esch 2014, 27

Eine weitere Herausforderung besteht in der exorbitant gestiegenen Summe an Werbeausgaben innerhalb eines Mediums, aber auch die Medien per se. Einen exemplarischen Vergleichswert liefern die TV-Werbespots. Während im Jahr 1991 noch 404.924 Spots ausgestrahlt wurden waren es 2012 schon 3.500.000.¹⁸ Doch nicht nur die Botschaften pro Medium stiegen im zeitlichen Verlauf rapide an. So ist ein Trend zur Erweiterung bestehender, klassischer Kommunikationskanäle zu beobachten. In nahezu jedem aktuellen Film ist ein Verweis auf Product Placement abzulesen. Aber auch das Sponsoring markenähnlicher Vereine oder Veranstaltung stehen exemplarisch für eine Erweiterung der Möglichkeiten.¹⁹ Durch die stetig wachsenden Neuerungen im Technologiesektor und der damit verbundenen Zunahme neuer Medienkanäle bietet sich beispielsweise im Social-Media-Bereich eine neue Option, Werbebotschaften nach außen zu tragen. Mit den sich neu bietenden Alternativen zur Sendung von Werbebotschaften geht jedoch nicht nur der positive Aspekt einher, mehrere Kanäle zu bedienen. Diese Tatsache birgt zudem die Gefahr, sich auf die falschen Kanäle zu konzentrieren, was Einbußen in quantitativer und qualitativer Sicht mit sich bringt.

2.2.3 Ziele der Markenführung

Der Markenforscher Franz-Rudolf Esch bildet in seiner Zielpyramide drei wesentliche Ziele ab, die nicht nur direkten Einfluss auf das Markenmanagement nehmen, sondern vielmehr auf die Ziele des Gesamtunternehmens abzielen. An der Spitze der Pyramide stehen die Globalziele, welche von den ökonomischen Zielen und zu allererst von den verhaltenswissenschaftlichen Zielen beeinflusst werden. Die Globalziele eines Unternehmens werden analog der Grundbedürfnisse des Menschen verstanden und beinhalten unter anderem den Fortbestand des Unternehmens, sowie das Ziel den Unternehmenswert zu wahren beziehungsweise zu steigern. Innerhalb der Pyramide hierarchisch untergeordnet befinden sich die ökonomischen Ziele. Diese verfolgen hinsichtlich der Markenführung in einem kleineren Fokus den Aufbau und die Vergrößerung des Markenwertes. Im Vergleich zu den globalen und ökonomischen Zielen sind die verhaltenswissenschaftlichen Ziele durch qualitative Größen gekennzeichnet. In diesem Zusammenhang ist es nötig externe, wie auch interne Anspruchsgruppen vom Wert der Marke zu überzeugen.²⁰ Qualitative Einflussgrößen stellen vor allem das Markenimage, die Markensympathie, die Markenbekanntheit, die Markenzufriedenheit,

¹⁸ Vgl. Esch 2014, 27

¹⁹ Vgl. Esch 2014, 28

²⁰ Vgl. Esch 2014, 53 f.

das Markenvertrauen, die Markenbindung und die Markenloyalität dar.²¹ Diese verhaltenswissenschaftlichen Größen beeinflussen direkt das Erreichen der ökonomischen und in weiterer Instanz der globalen Ziele des Unternehmens und könne somit als Leistungstreiber gesehen werden. Zudem können aus diesen Zielen Strategien und Änderungen im Rahmen der ökonomischen Ziele abgeleitet werden.²²

2.3 Die Erlebnisorientierung als Trend in der Markenführung

„Starke Marken unterscheiden sich von schwachen und unbekannten Marken durch positive Emotionen. Schwache und unbekannte Marken lösen hingegen negative Gefühle aus.“²³

Durch die friedvolle Lage und den stetig wachsenden wirtschaftlichen Aufschwung infolge des zweiten Weltkriegs hat sich in unseren Breitengraden eine Wohlstandsgesellschaft entwickelt. Seit Jahrzehnten wird die Bevölkerung von Krieg verschont und genießt durch die wirtschaftlich stabile Lage ein wenig besorgniserregendes Dasein. Auch die Gegebenheiten im Konsumsektor, der für den Verbraucher eine Fülle an Auswahlmöglichkeiten in den verschiedensten Bereichen bereithält sorgen für eine Sättigung aus der Verbraucherperspektive. Eine weitere Herausforderung weist der Mensch als Individuum auf. Im Sinne der „Erlebnisorientierung“ sucht der Mensch demnach den Zustand der eigenen Persönlichkeit nicht mehr nur durch das Motto „Einer unter Vielen“, sondern vielmehr durch positive Erlebnisse zu definieren. Die Individuen einer Gesellschaft wollen sich also nicht mehr nur erkennen, sondern erleben. Diese Erlebnisse generiert und erfährt der Mensch vor allem durch den Konsum.²⁴ Aufgrund des Konsums erfährt das Individuum nämlich den Sinn und Wert der Ware, erlebt somit auch seine Welt, und auch die Welt, die er sich vorstellt. Der Konsum definiert auf diese Art und Weise partiell auch wer wir sind, welcher Gruppe wir angehören, oder welchem Lebensstil wir zuzuordnen sind.²⁵ Dies stellt Unternehmen einerseits vor die Problematik, sich vom Wettbewerben und den konkurrierenden Produkten abzu-

²¹ Vgl. Esch 2014, 71

²² Vgl. Esch 2014, 74

²³ Esch 2014, 70

²⁴ Vgl. Wöhler 2008, 5

²⁵ Vgl. Wöhler 2008, 11

grenzen. Andererseits ist es eine Herausforderung, sich so in den Köpfen der diversen Zielgruppen zu positionieren, dass man eine Art Verlangen, beziehungsweise den Zustand der Notwendigkeit für den potentiellen Konsumenten seines Produktes auslöst. In diesem Zusammenhang spricht man auch von „Needs“, also Gebrauchsgütern, die auf einen funktionalen Nutzen abzielen und „Wants“, diejenigen Güter, die der Konsument besitzen will. Die Abgrenzung dieser beiden Einstellungen ist für die Markenführung und die dementsprechende Ausrichtung der Strategie heutzutage von zentraler Bedeutung.²⁶

Der Ausgangspunkt für die Erlebnisorientierung im Marketing ist grundlegend den gesättigten Märkten mit einer Vielzahl von Substituten und technologisch ausgereizten Produkten in einem intensiven Verdrängungswettbewerb zuzuschreiben.²⁷ Somit muss es das Ziel von Unternehmen sein, den verschiedenen Zielgruppen durch die Marke einen Mehrwert zu liefern. Die Marke muss in den Köpfen der Konsumenten die Vorstellung wecken, mit dem Kauf des Produktes etwas Besonderes zu erwerben. Je mehr mit dem Erwerb und dem damit einhergehenden Konsum ein Erlebnis verbunden wird, desto reizvoller und attraktiver ist es. Mit dem Erlebnis ist hierbei die Bereicherung der Lebensqualität gemeint. Das bedeutet, dass beim Kauf den Produkten besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird, die infolge des Erwerbs positive Gefühle und Erlebnisse implizieren.²⁸ Diese Erlebnisse und Emotionen müssen aus Sicht des Unternehmens strikt an den Vorstellungen der Zielgruppe ausgerichtet werden. Je mehr Übereinstimmung zwischen den vermittelten Erlebnissen und den Vorstellungen der Konsumenten herrscht, desto stärker wirkt es sich positiv auf die Markentreue aus.²⁹

Trends die auf die Erlebnisorientierung der Gesellschaft und deren Einstellungen beeinflussen sind demnach unter anderem:

- „Das Umwelt-, Natur- und Gesundheitsbewusstsein
- Die zunehmende Freizeitorientierung
- Die internationale und multikulturelle Ausrichtung
- Das Genuss- und Hedonismusstreben

²⁶ Vgl. Esch 2014, 35

²⁷ Vgl. Neumann 2008, 14

²⁸ Vgl. Esch 2014, 36

²⁹ Vgl. Neumann 2008, 20

- Die Suche nach Individualität in der Balance mit der Gemeinschaft
- Wachsendes Verantwortungsbewusstsein und Sinnsuche
- Wert der Zeit“³⁰

Um die Erlebnisse, die mit der Marke in Verbindung gebracht werden sollen, in den Köpfen der Rezipienten zu verankern ist es vonnöten einen kurzen und prägnanten Markenclaim zu etablieren der die Kerneigenschaften verkörpert. Der Markenclaim der BMW AG, „Freude am Fahren“³¹ impliziert beispielsweise die Dynamik und Fahrfreude, die mit dem Erwerb und Konsum des Produktes erlebt wird. Um die Abgrenzung zum direkten Wettbewerb darzustellen wird der Claim der Marke Mercedes gegenübergestellt. „Das Beste oder nichts“³² gibt dem Konsumenten zu verstehen, dass die Marke für exklusive Qualität und Verarbeitung steht und er sich dadurch von der breiten Maße abheben wird.

2.4 Emotionalisierung und Begeisterung als Teil der Markenführung

Emotionalisierung bedeutet in gewisser Weise auch, der Marke charakterliche Eigenschaften einzuhauchen. Stellt sich die Marke und ihr Wesen kompatibel und gleich gesinnt mit den Einstellungen ihrer Konsumenten dar, werden automatisch Emotionen hervorgerufen, welche die Beziehung zwischen Marke und Konsument stärken. Je enger und inniger die Beziehung zur Marke ist, desto langfristiger und beständiger ist diese. Emotionen werden oftmals auch durch kommunikative Maßnahmen gestützt und hervorgerufen. Wird dem Rezipienten zum Beispiel durch die Personen in einem TV-Spot eine bestimmte Gefühlswelt dargeboten, besitzt dies eine gewisse Strahlkraft auf die Assoziationen des Konsumenten mit der Marke.³³ Ebenso verhält es sich am Point of Sale. Dem Verbraucher wird vor Ort eine Atmosphäre geboten, die dazu beitragen soll, gewisse Assoziationen und Emotionen zur Marke zu entwickeln beziehungsweise bestehende Eindrücke zu vertiefen. Dabei ist es im Hinblick auf eine

³⁰ Esch 2014, 37

³¹ www.bmw.de, Zugriff v. 19.05.2015

³² www.daimler.com, Zugriff v. 19.05.2015

³³ Vgl. Esch 2014, 112

integrierte Kommunikation nach außen maßgeblich, darauf zu achten, dass am Point of Sale die gleichen Emotionen vermittelt werden, wie in den anderen kommunikativen Maßnahmen.



Abbildung 2 - Land Rover Defender am PoS ³⁴



Abbildung 3 - Defender auf der Land Rover Homepage ³⁵

Beim Vergleich der beiden oben abgebildeten Fahrzeuge an, fällt auf, dass die dabei vermittelten Emotionen sich gleichen. Das Fahrzeug vermittelt das Gefühl von Freiheit, Abenteuer und Grenzenlosigkeit. Eine Stütze für die Emotion kann dabei auch die Interaktion sein. Es ist im Hinblick auf die Beziehung zum Kunde bedeutend, eine Basis zu schaffen, auf welcher er sich mitteilen kann. Das bezieht sich nicht nur auf den direkten Austausch zwischen Mitarbeiter und Verbraucher. Vielmehr sollte diese Kommunikationsbasis dem Konsumenten die Option bieten, auch seine Erfahrungen und Emotionen mit dem Produkt und der Marke. Das bietet die Möglichkeit aus einer anonymen Masse von Produktnutzern eine Fangemeinschaft zu gründen. Im Zusammenhang des oben abgebildeten Fahrzeugs gab es seitens Land Rover diebezüglich die Aktion „Defender Momente“. ³⁶ Dabei konnten die Nutzer ihre Momente – und damit auch Emotionen – mit dem Produkt mit einer breiten Masse von Gleichgesinnten teilen.

Ein weiterer Nutzen in der emotionalen Bindung ist Loyalität. Bringt der Konsument ein höheres emotionales Involvement ein und hat er eine enge Bindung zur Marke, so fällt es ihm auch leichter, über etwaige Schwächen des Produktes hinwegzusehen. ³⁷ Je höher die emotionale Bindung des Konsumenten an das Produkt ist, desto höher ist der Grad an Loyalität zur Marke. Das verdeutlicht das Beispiel Apple. Ein Verbraucher,

³⁴ Eigene Darstellung

³⁵ www.landrover.de, Zugriff v. 08.06.2015

³⁶ Vgl. www.landrover.de, Zugriff v. 08.06.2015

³⁷ Vgl. Esch 2014, 111

dessen emotionales Involvement nicht sonderlich ausgeprägt wird, ist unter Umständen preissensibel und greift zu einem konkurrierenden Smartphone-Hersteller mit günstigeren Konditionen, während ein „Apple-Jünger“, dessen Emotionen und damit auch seine Markentreue wesentlich ausgeprägter sind, keine Alternative sucht.

Wesentlichen Anteil an der Entwicklung von Emotionen und Erlebnissen mit der Marke hat auch die Sinneswahrnehmung. Das Emotional Branding basiert somit auf Erlebnissen, die wiederum mit den Sinnen wahrgenommen und gespeichert werden. Pauschal überlegt wird dem visuellen Reiz wohl die größte Bedeutung beigemessen. Die Sinneswahrnehmung zwischen den einzelnen Produktgruppen ist jedoch stark unterschiedlich ausgeprägt. Verbraucher im Bereich Sportartikel nehmen visuell am meisten wahr, während zum Beispiel Konsumenten von Eiscreme vorwiegend über den Geschmacksinn beeinflusst werden. Wiederum divergent verhält es sich beim Konsum von Seife, wo der Geruchssinn den Ausschlag gibt. Die Marke sollte also möglichst alle Sinne ansprechen.³⁸ Eine wesentliche Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch die das „Fühlen“ der Marke. Die haptische Wahrnehmung gibt dem Verbraucher Aufschluss darüber, wie sich das Produkt und somit die Marke beim Konsum anfühlt. Im Falle einiger Textil-Onlinehändler führt diese Gegebenheit folglich zur Ablehnung des Kaufs, da die Kleidungsstücke nicht ohne weiteres probegetragen werden können und die Marke somit nicht fühlbar wahrgenommen werden kann.³⁹ Wichtig ist in diesem Kontext auch, dass die Botschaften, die an die verschiedenen Sinne gerichtet werden aufeinander abgestimmte Inhalte vermitteln. Sieht sich ein Konsument bei einem Besuch des Rolls-Royce-Händlers lauter Metal-Musik ausgesetzt, während er das qualitativ hochwertige Exklusivprodukt in Augenschein nimmt, kann dies zu einer Dissonanz der Markenwahrnehmung führen. Wird er aber von angenehm anmutender klassischer Background-Musik durch den Point of Sale geleitet, wird die Markenwirkung durch die integrierte Ansprache mehrerer Reize positiv beeinflusst. Wie im Rahmen der integrierten Kommunikation empfiehlt sich somit auch eine integrierte Ansprache der einzelnen Sinne.

Im Rahmen der Touchpoint-Gestaltung ist es folglich wichtig und notwendig, Erlebnisse und bestenfalls Begeisterung beim Konsumenten zu wecken. Neben der Vermittlung von Emotionen der Marke an Neukunden ist es in erster Linie essentiell, auf die Zufriedenheit und somit Treue bestehender Kunden positiv einzuwirken. Die Einflussfaktoren auf den Kunden können hier in drei Typen gegliedert werden. Die Basisfaktoren werden vom Kunden erwartet und als selbstverständlich hingenommen. Sie haben somit

³⁸ Vgl. Esch 2014, 256 ff.

³⁹ Vgl. Lindstrom 2008, 95

bei der Erfüllung keinen positiven Effekt, wirken sich aber bei der Nichterfüllung negativ auf die Marke aus. Die zweite Gruppierung bilden die Leistungsfaktoren. Diese Faktoren werden vom Kunden gefordert. Werden sie übererfüllt kann es dazu beitragen Kunden zu binden. Werden sie nicht erfüllt, führt dies zu starker Unzufriedenheit des Kunden. Am wesentlichsten jedoch sind die Begeisterungsfaktoren. Schafft es das Unternehmen die Kundenerwartungen in einer neuen Form, oder über die Maße zu erfüllen kann dies zu einer Begeisterung seitens des Kunden führen. Dabei handelt es sich um Erlebnisse, von denen der Kunde nicht ausgeht, welche jedoch das Markenerlebnis steigern. Das wiederum hat eine nachhaltige Abgrenzung vom Wettbewerb zur Folge. Eine Nichterfüllung führt hier nicht zu einer negativen Wahrnehmung. Die Erfüllung ihrerseits bringt aber das Potenzial mit, weniger zufriedene Kunden wieder zu loyalen zu konvertieren. Wird der unzufriedene Kunde durch dieses unerwartete, über positive Erlebnis beeinflusst, steigert dies seine Markenloyalität enorm. Zudem wird diese Erfahrung häufig in Form von positiver Mund-zu-Mund-Propaganda weitergetragen.⁴⁰

Wichtig ist im Zusammenhang mit der Markenloyalität auch die Markenbindung. Während die Loyalität voraussetzt, dass die Marke konsumiert wird und ein Wiederkauf aus bestehender Markentreue erfolgt, können bei der Markenbindung auch Personen, die kein Kunde des Unternehmens sind mit beinhaltet werden. Auch diese Fans der Marke spielen eine wichtige Rolle und sorgen nicht nur durch Weiterempfehlungen und Mund-zu-Mund-Propaganda zur Stärkung der Marke.⁴¹ Auch hier enthält der Point of Sale eine große Relevanz bereit. Sowohl Konsumenten, als auch der Marke Wohlgesonnene werden beispielsweise von einer extravaganten, oder exklusiven Storegestaltung angezogen, wodurch sich eine Marke profilieren kann. Oft kann beobachtet werden, dass Personen die Stores exklusiver Marken, nicht um einen Kauf zu tätigen, sondern vielmehr um des „Erlebens“ willens besuchen. Exemplarisch können hier zum Beispiel Stores der Marke Swarovski, oder beim jüngeren Publikum die Shops des Modelabels Abercrombie & Fitch genannt werden.

Werden im Rahmen der Markenführung Begeisterung, Erlebnisse und Emotionen des Konsumenten in Verbindung mit der Marke generiert, wird die Bereitschaft der Kunden, sich auf die Marke einzulassen, das Vertrauen zur Marke und folglich auch die Beziehung zur Marke gefestigt. Das wiederum hat zur Folge, dass die Treue der Konsumenten zunimmt und dadurch die Markenloyalität nachhaltig positiv beeinflusst wird.

⁴⁰ Vgl. www.esch-brand.com, Zugriff v. 03.06.2015

⁴¹ Vgl. Esch 2014, 72

2.5 Best-Practice-Beispiele erfolgreicher Markenführung

„Das Management von echten Marken muss funktionieren wie die Partitur eines Orchesters: Alle Instrumente müssen aufeinander abgestimmt sein. Wenn die Streicher A-Dur und die Bläser C-Moll spielen, wird nie ein konzertanter Klang entstehen.“ ⁴²







	Brand	Category	Brand Value 2015 \$M	Brand Contribution	Brand Value % change 2015 vs 2014	Rank change
1		Technology	246,992	4	67%	1
2		Technology	173,652	4	9%	-1
3		Technology	115,500	4	28%	1
4		Technology	93,987	4	-13%	-1
5		Payments	91,962	4	16%	2
6		Telecom Providers	89,492	3	15%	2
7		Telecom Providers	86,009	3	36%	4
8		Soft Drinks	83,841	5	4%	-2
9		Fast Food	81,162	4	-5%	-4
10		Tobacco	80,352	3	19%	-1
11		Technology	76,572	5	43%	3
12		Technology	71,121	4	99%	9
13		Retail	66,375	2	NEW ENTRY	
14		Retail	62,292	4	-3%	-4
15		Telecom Providers	59,895	4	20%	0

Abbildung 4 - Wertvollste Marken: Ranking 2015 ⁴³

Welchen Anteil der Markenwert am Gesamterfolg des Unternehmens hat zeigt die Eigeneinschätzung von Unternehmen. Demzufolge bestätigen im Rahmen einer Umfrage der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft aus dem Jahr 2012 91% der Befragten Unternehmen, dass die Marke zu den wichtigsten Einflussgrößen des Unternehmenserfolgs zählen. Mit einem Anteil von 50% am Gesamtunternehmenswert stellt die Marke aus Sicht deutscher Top-Manager zudem den Löwenanteil am Gesamtwert des Unternehmens dar. Wie ernst die Entscheidungssträ-

⁴² Klein-Bölting/Malzbender/Wirtz 2006, 37

⁴³ www.millwardbrown.com, Zugriff v. 01.06.2015

ger in Unternehmen die Marke nehmen verdeutlicht die steigende Zahl der Betriebe, die ihre Marke eigeninitiativ monetär bewerten lassen.⁴⁴

Der erste zentrale Erfolgsfaktor, welcher eine erfolgreiche Marke auszeichnet liegt in der Kundenbindung. Eine erfolgreiche Marke ist in erster Linie von Erfolg gekrönt, wenn sie es schafft Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden, was sich wiederum gewinnbringend im Wachstum und den Umsatzzahlen widerspiegelt. Starke Marken sind überdies dadurch gekennzeichnet, dass sie im Awareness Set der Konsumenten stets präsent und mit positiven Assoziationen verbunden sind. Gestützt von diesen wohlwollenden gedanklichen Verknüpfungen werden diesen Marken Vertrauen und der „Konsumwunsch“ entgegengebracht. Die positive emotionale Bindung ist hierbei essentiell. Bekanntheit alleine nämlich schafft keine erfolgreiche Marke. Aus Sicht der Unternehmen ist es also nötig vorab die richtige Strategie zu wählen, den richtigen Anfangsimpuls zu geben, sodass potentielle Kunden „anbeißen“ und die Marke einen gewissen Relevanzfaktor entwickelt.⁴⁵

Bei Betrachtung der aufgeführten Marken in Abbildung vier, die im Jahr 2015 gemessen am Markenwert die weltweit erfolgreichsten sind, fällt beim Gros der Unternehmen die stark ausgeprägte Corporate Identity auf. Marken wie Google, Microsoft, McDonald's und Marlboro wären für das Übermaß der Gesellschaft wohl allein anhand des Logos erkennbar. Im Falle der weltweit erfolgreichsten Marke wird in der Tabelle nicht einmal der Markenname genannt, da vorausgesetzt wird, dass die Marke anhand des Logos identifiziert werden kann. Wie stark die erfolgreichste Marke der Welt ist zeigt sich vor allem am stark ausgeprägten Loyalitätsverhalten der Kunden, die im Hinblick auf ihre Bindung wohl eher als Fans bezeichnet werden können. Hart gesottene Fans, die sich durch ihre Markentreue auszeichnen werden seit geraumer Zeit sogar als Applejünger betitelt.

Doch was macht Apple derart erfolgreich? Einen ersten Ansatzpunkt liefert sicher „[...] die kompromisslose Emotionalisierung des Produkts, die große Geste des Andersseins, die Überhöhung der eigenen Mission.“⁴⁶ In einer bis dato monotonen und auf Technologie abzielenden Computerwelt ist es Apple gelungen, Werte wie Design und Individualität einzugliedern. Mit der Marke wird bis heute nicht nur formvollendetes Design und ein hohes Maß an Individualisierung auch im Sinne von Status verbunden. Sie zeichnet sich zudem durch ihre Schlichtheit und ihre unantastbare funktionelle

⁴⁴ Vgl. Högl/Klepper/Menninger/et al. 2012, 9

⁴⁵ Vgl. Wala 2014, 65

⁴⁶ Wala 2014, 66

Usability aus.⁴⁷ Wenn man sich auf dem heutigen Stand der Forschung mit dem Thema Markenmanagement auseinandersetzt müssen nach Meinung gängiger Markenforscher stets die CEO's und jegliches Führungspersonal in die Pflicht genommen werden, um dazu beizutragen, die Werte der Marke vorzuleben und somit an ihre jeweiligen Mitarbeiter weiterzugeben. Im Oktober 2011 starb Steve Jobs in Folge einer Krebserkrankung. Der Applegründer lebte genau diese Haltung vor und verkörperte wie kein anderer seine Marke.

„Kein Unternehmen wird so stark mit seinem Topmanager identifiziert wie Apple mit Steve Jobs. Er war der Motor der Marke – und ihre Achillesferse.“⁴⁸

⁴⁷ Vgl. Wala 2014, 66

⁴⁸ Wala 2014, 67

3 Einflussfaktoren auf Handelskommunikation und Markenführung

3.1 Herausforderungen der Handelskommunikation

„Niemand verkörpert das Prinzip des Verkaufens so sehr wie der Handel. Seine direkte Kundenbeziehung, die unmittelbare Messbarkeit von Abverkaufserfolgen sowie die permanente Angebotsoptimierung sind Ausdruck einer leidenschaftlichen, pragmatischen Marktorientierung. Diese Unmittelbarkeit aber lässt den Handel Erfolg und Misserfolge an der Kundenfront direkt spüren.“⁴⁹

Dieser kurze charakterliche Einblick in die Gegebenheiten des Handelssektors führt auf, welcher Stellenwert dem Handel auf der einen Seite zukommt, aber auch welches Risiko er sich stetig ausgesetzt sieht. Mit Blick auf, sich teils schnell ändernde Marktbedingungen ist es in der Handelskommunikation zwar von Bedeutung, möglichst flexible Reaktionsmöglichkeiten liefern zu können, aber dennoch auch alle Kommunikationsmaßnahmen in die integrierte Kommunikation des gesamten Unternehmens einfügen zu können. Wie eingangs des Punktes 3.1 erwähnt hat der Handel den Vorzug, Erkenntnisse aus dem direkten Kundenkontakt ziehen zu können. Nichtsdestotrotz sollten sich Handelsunternehmen heutzutage nicht auf eine erfahrungs- beziehungsweise intuitionsbasierte Strategie verlassen, sondern sich vielmehr an den Trends und Kunden orientieren um den Markt effektiv und effizient zu bearbeiten und somit in letzter Instanz den Share of Wallet pro Kunde nachhaltig zu erhöhen.⁵⁰

Kurzum. Der Handel in der heutigen Zeit sieht sich einer Flut von Herausforderungen verschiedenster Art ausgesetzt. Im heutigen Technologiezeitalter, in welchem die Globalisierung längst kein Trend, sondern vielmehr alltäglich ist wachsen Kulturen immer mehr zusammen und beeinflussen sich gegenseitig. Dieser weltweite Schmelztiegel fordert auch vom Handel ein hohes Maß an Anpassungsvermögen. Wer im Handelssektor nicht auf Trends reagiert und sich dementsprechend strategisch anpasst läuft Gefahr, seine Wettbewerbsfähigkeit und damit seine Existenz

⁴⁹ Dammertz/Klein-Bölting/Reichelt 2012, 20

⁵⁰ Vgl. Dammertz/Klein-Bölting/Reichelt 2012, 20

zu gefährden, wenn nicht sogar zu verlieren. Ein Paradebeispiel liefert der Augsburger Weltbildverlag. Während der Wettbewerb auf den Trend der Digitalisierung ad hoc reagieren konnte versäumte es der Verlag, auch aufgrund der Gesellschaftsstruktur auf diesen Zug aufzuspringen und musste in letzter Instanz Insolvenz anmelden.⁵¹ Eine weitere Herausforderung, welcher der Handel gegenübersteht ist der Trend der Nachhaltigkeit. Ökologisch bewusstes Wirtschaften im Rahmen des Sustainable Management entlang der gesamten Wertschöpfungskette ist längst eine Grundvoraussetzung, um sich im Wettbewerb behaupten zu können.⁵² Dass dieser Trend nicht nur graue Theorie sondern bereits gelebte Praxis ist beweist die Bewegung „Lifestyle of Health & Sustainability“. Wie der Name schon vermuten lässt, legt diese Schicht von Verbrauchern vor allem Wert auf einen ethisch korrekten und nachhaltigen Konsum. Zweifelsohne wird diese Aufzählung unter keinen Umständen der Vielzahl an Herausforderungen gerecht, sondern stellt nur einen mikroskopisch kleinen exemplarischen Teil dar.

Wer wettbewerbsfähig bleiben will muss sich also dauerhaft und stetig mit Diversifikationsstrategien auseinandersetzen.⁵³ Dieser Prozess bedarf peinlich genauer Trend-, Verhaltens- und Marktanalysen, um auf die jeweilig absehbaren Veränderungen reagieren und die dementsprechende Strategie anpassen zu können. Der Handel besteht zudem aus einem vielschichtigen Konstrukt einzelner Handelsformen. In Zeiten, in denen der technologische Fortschritt rasend schnell vorangetrieben wird sind die diversen Formen im Retailsektor jedoch nahezu unerschöpflich.

Das Konsumverhalten und diverse Konsumtrends der heutigen Gesellschaft stellen die verschiedenen Handelsformen stetig vor neue Herausforderungen. So bedient der Versandriese Amazon mit seinem weitreichenden Produktportfolio einen großen Bereich des Konsumtrends Cocooning, nach welchem sich der Mensch wieder bevorzugt in den eigenen vier Wänden aufhält und sich die Waren lieber direkt zur Haustür liefern lässt, als den Gang zum Fachhändler anzutreten.⁵⁴ Dass sich dieser Trend in nahezu jedem Konsumbereich wiederfindet zeigen die Bestell- und Versandhandelsmöglichkeiten von, exemplarisch genannt Zalando im Bekleidungs- und Rewe im Nahrungssektor. Ein weiterer Trend der sich abzeichnet ist der Hang zur Bequemlichkeit des Konsumenten beim Einkauf, nach welchem er alle Besorgungen an einer Anlaufstelle erledigen kann. Frei nach dem Motto „Einmal hin alles

⁵¹ Vgl. www.wiwo.de, Zugriff v. 29.05.2015

⁵² Vgl. Morschett/Schramm-Klein/Swoboda/Zentes 2012, 1 f.

⁵³ Vgl. Rudolph/Sohl 2012, 32

⁵⁴ Vgl. www.focus.de, Zugriff v. 01.06.2015

drin“⁵⁵, mit welchem die Handelskette real,- SB-Warenhaus GmbH, die der Metro Group angehört wirbt.

Letztere deckt mit ihrer Mehrmarkenstrategie zudem gleich mehrere Handelsformen ab. Unter dem Banner der Metro Group sind die Marken Metro, Mediamarkt, Saturn, C+C Schaper, real, Galeria Kaufhof und redcoon vereint, Welche Handelsform jeweils bedient wird zeigt die Abbildung unten.

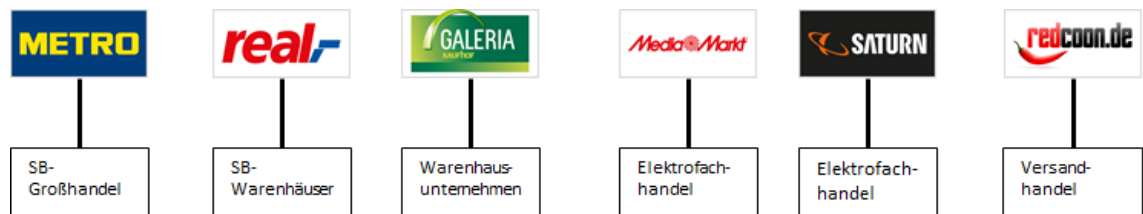


Abbildung 5 - Eigene Darstellung: Handelsformen Metro Group⁵⁶

Durch die oben gegliederte Mehrmarkenstrategie ist es der Metro Group somit möglich mehrere Handelsformen abzudecken. Neben dem Großhandel und der Angebote im Elektrofachhandel und der Warenhäuser zählt mittlerweile auch die Marke redcoon als Versandhändler zum Aufgebot der Metro Group.

Aufgrund der sich ständig neu bietenden Möglichkeiten ist es schwer, einen ganzheitlichen Überblick über die Handelsformen zu geben. Die, sich immer schneller ändernden Trends im Konsumentenverhalten und die sich stetig neu bietenden Absatzmöglichkeiten stellen die Unternehmen somit vor die immer komplexer werdende Aufgabe, die Markeninhalte einerseits dem Leitbild des Unternehmens gerecht, andererseits adäquat an den Ansprüchen und Einstellungen der Konsumentenschicht und den jeweiligen Formen des Absatzes auszugleichen.

⁵⁵ www.metrogroup.de, Zugriff v. 29.05.2015

⁵⁶ Vgl. Metro AG 2014, 73

3.2 Adäquate Integration von Markeninhalten in die Handelskommunikation

Wie oben angesprochen ist es im Rahmen einer ganzheitlichen und glaubwürdigen Markenführung unumstößlich, die Marke in jedem Teilbereich des Unternehmens transparent nach außen zu tragen und zu verkörpern. Bildlich gesprochen kann ein Unternehmen mit einem Baum verglichen werden. Das Unternehmen per se legt sein Leitbild und seine Unternehmensphilosophie als Identität fest, die den Stamm und somit das Kernstück bilden. Aus dem Ast ragen die verschiedenen Unternehmensbereiche, wie Marketing, Forschung und Entwicklung und viele mehr. Aus diesen Ästen leiten sich die kleineren Zweige ab, die mit den Abteilungen verglichen werden können. Wie bei einem Apfelbaum ist es bei einem Unternehmen essentiell, dass jeder Ast und jeder Zweig die gleiche DNA aus dem Baumstamm und somit die gleichen Früchte trägt. Bezogen auf das Markenmanagement in einem Unternehmen meint der Vergleich, dass jeder Unternehmensbereich, jede Abteilung und jeder Mitarbeiter die gleichen Werte und die gleichen Eigenschaften der Marke nach außen tragen und verkörpern muss, um ein Höchstmaß an Markenkohärenz erwirken zu können. Nur wer eine derartige Markenkongruenz und -einheitlichkeit nach außen kommuniziert hat die Möglichkeit, ein in sich schlüssiges Assoziationsbild in den Gedanken der Menschen an die Marke zu erlangen.

Einen bedeutsamen Anteil der Schöpfung eines Markenbildes in den Gedanken der Allgemeinheit tragen die Händler und Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt. Durch den direkten Kontakt mit den potentiellen Kundengruppen wird hier bewusst auf die Meinungsbildung und die damit verbundenen Assoziationen eingewirkt. Demzufolge ist der Point of Sale ein Touchpoint mit zentraler Bedeutung für die Markenwahrnehmung. Hier werden der Zielgruppe das Produkt und somit auch die Marke offeriert. Im Rahmen dieses Aufeinandertreffens hat der Interessent die Möglichkeit, die Marke im direkten Austausch und auf sensorisch mannigfaltige Art zu erleben. Es muss das erklärte Ziel eines jeden Unternehmens sein, sich diese Gegebenheiten im Hinblick auf das Markenmanagement zunutze zu machen. Vor allem die Verkörperung der Marke im Rahmen der Corporate Identity und ihrer Teilbereiche Corporate Behaviour, Corporate Communications und Corporate Design spielt hier eine übergeordnete Rolle.

Die Corporate Identity sollte sich stets aus der DNA eines Unternehmens ableiten und dem Leitbild und der Unternehmensphilosophie entsprechen. Während, wie oben genannt das Image die Wahrnehmung von außen darstellt stützt sich die Corporate Identity auf eine interne Erarbeitung der Unternehmenswerte, welche den Rezipienten ein Bild der Marke und eine Vorstellung des Unternehmens verschaffen sollen. Dennoch können die Begriffe Image und Corporate Identity nicht strikt voneinander getrennt

werden. Das Image resultiert in einem gewissen Maße aus der Corporate Identity des Unternehmens, da sie die Charakteristika nach außen trägt und somit sehr stark zur Meinungsbildung beiträgt. Sie ist ein bewusst angestrebtes Erscheinungsbild welches das Firmenbild und den Marktauftritt vereinheitlicht und das Fremdbild des Unternehmens formt, verändert oder beeinflusst.⁵⁷ Wie sich daraus ablesen lässt spielt die Corporate Identity somit eine tragende Rolle in der Handelskommunikation, da sie der Kernbestandteil der Imagepolitik des Unternehmens ist und gerade dem Point of Sale eine zentrale Bedeutung in der Meinungsbildung der Rezipienten zukommt. Um die Corporate Identity in sich schlüssig und stringent nach außen zu tragen und somit ein geordnetes und konsistentes Markenbild bei der Zielgruppe zu etablieren ist die gleichmaßen transparente und einheitliche Umsetzung der folgenden Corporate Identity Bereiche essentiell.

Ein erstes Segment, das der Corporate Identity zugeordnet werden kann ist das Corporate Behavior. Wie der Name schon sagt setzt sich dieser Bereich mit dem Verhalten jeglicher, im Unternehmen angestellter Mitarbeiter auseinander. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Angestellte im Innen- oder Außenverhältnis tätig ist. Entscheidend jedoch ist, dass das Führungspersonal das markenkonforme Verhalten vorlebt und somit in Bezug auf die Verhaltensweise als eine Art Vorbild für die eigenen Mitarbeiter dient.⁵⁸ Im Rahmen der Verhaltensweisen gilt es somit, sich dem Verhaltenskodex des Unternehmens anzupassen, um somit dafür Sorge zu tragen, dass die Unternehmenswerte einstimmig wiedergegeben werden und die Mitarbeiter anhand ihres Verhaltens einem Unternehmen beziehungsweise der Marke zuordenbar sind. Auch hier kommt wiederum dem Personal mit Außen- respektive Kundenkontakt eine tragende Rolle zu. Gerade auch das Verkaufspersonal am Point of Sale tritt gewissermaßen als Markenbotschafter auf und nimmt durch das persönliche Verhalten direkten Einfluss auf die Eindrücke des Rezipienten, welche im Verkaufsraum in besonderem Maße empfänglich für die Markenwahrnehmung sind.

Nahtlos mit dem Corporate Behaviour verbunden ist die Corporate Communication. Sie zielt auf die Verlautbarung jeglicher Kommunikationsbotschaften ab. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um eine Botschaft auf Veranstaltungen, im Rahmen einer Werbemaßnahme, oder im Bereich Public Relations handelt. Kurzum beinhaltet die Corporate Communication jede Botschaft in jedem Unternehmensbereich. Besonderer Wert sollte hierbei auf einen, auf die Identität des Unternehmens abgestimmten Inhalt gelegt

⁵⁷ Vgl. Winkelmann 2010, 425

⁵⁸ Vgl. Winkelmann 2010, 427

werden, um wiederum ein konsistentes Markenbild zu erzeugen.⁵⁹ Auch hier ist die Adaption der Botschaften in der Handelskommunikation ausschlaggebend. Jeder Touchpoint sollte dabei identische Statements seitens des Unternehmens enthalten.

Abschließend wirkt das Corporate Design mit auf die Corporate Identity mit ein. Hierbei liegt der Fokus klar auf der visuellen Darstellung und Wahrnehmung der Unternehmensidentität. In diesem Zusammenhang soll das Unternehmen intern wie extern optisch als Einheit erkennbar werden. Die Handelskommunikation adressiert eine Vielzahl von Botschaften an eine Vielzahl von Kundengruppen. Diese beschränkt sich nicht nur auf den persönlichen Eindrücke vor Ort. Vor allem der Austausch per Mail, die Zusendung von Newslettern, speziellen Angeboten oder auch Kundenmagazinen stehen hier im Fokus des Corporate Design. Das wiederum hat zur Folge, dass penibel genau überprüft werden muss, ob die veräußerten Botschaften den Richtlinien des Corporate Design, oder in weiterer Instanz der Corporate Identity entsprechen.

3.3 Differenzierte Möglichkeiten im direkten und indirekten Absatz

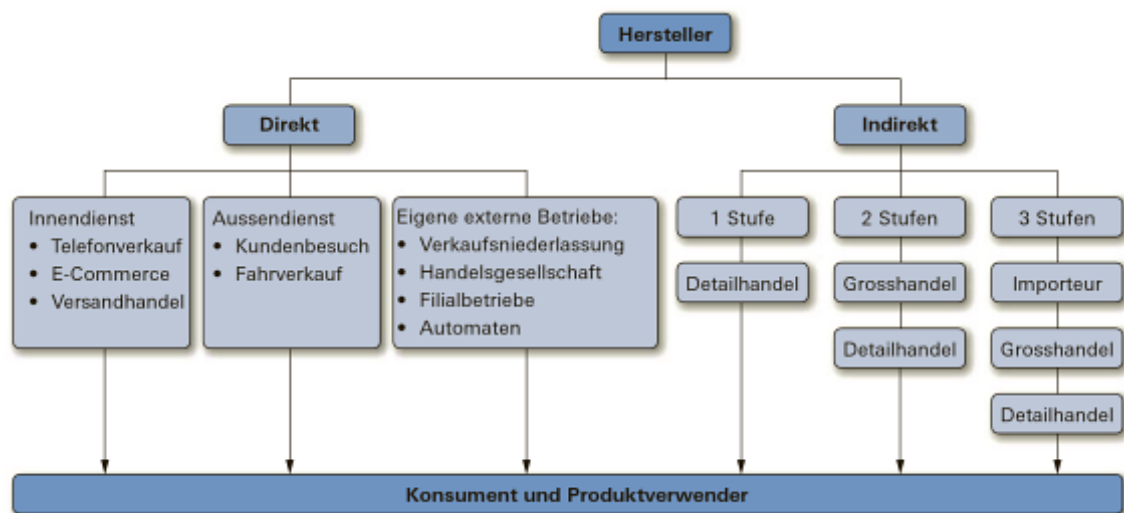


Abbildung 6 - Gliederung des Absatzes: "direkt und indirekt"⁶⁰

⁵⁹ Vgl. Winkelmann 2010, 427

⁶⁰ Bürli/Friebe 2012, 49

Mit Blick auf die Absatzmöglichkeiten ergeben sich für Unternehmen differenzierte Möglichkeiten, Markenmanagement zu betreiben und somit auch die Markenwahrnehmung der Konsumenten zu beeinflussen. In Bezug auf die Thematik der Arbeit spielen der direkte Vertrieb und der damit einhergehende unmittelbare Kontakt zum Kunden fraglos eine wesentlichere Rolle. Dazu soll eine Gegenüberstellung einiger Vor- und Nachteile des direkten und indirekten Absatzes mit Bezug auf die Schwerpunkte dieser Arbeit Einblick geben.

Vorteile des direkten Absatzes

Im direkten Absatz hat das Unternehmen die Möglichkeit unmittelbar auf den Kunden einzuwirken. Diese Gegebenheit ist in vielerlei Hinsicht von Vorteil. Folglich sind Unternehmen im Rahmen der Preispolitik weitestgehend flexibel und können dem Kunden einerseits maßgeschneiderte Angebote offerieren und andererseits auch abverkaufsfördernde Maßnahmen für eine größere Abnehmergruppe umsetzen.⁶¹ Der direkte Absatz beinhaltet zudem den Vorteil des persönlichen Kontakts zum jeweiligen Kunden, was die Möglichkeit einer individuellen Kundenbetreuung beinhaltet. Ferner bietet der direkte Kundenkontakt ein Höchstmaß an Kundenbindung und -loyalisierung. Gerade im Bereich von High-Involvement-Produkten sind die Produkte mit einem meist verhältnismäßig hohen Preis verbunden. Umso wichtiger ist an dieser Stelle die Kompetenz des Vertriebs, der im direkten Absatz meist deutlich ausgeprägter ist als im indirekten. Ein weiterer Vorteil der durch den Austausch mit der Zielgruppe vor Ort besteht ist die Einschätzung der Bedürfnisse und Charakteristika und daraus abgeleitet auch die Einstellungen der Kunden.⁶² Der Kunde als „Feedbackorgan“ und die gewonnenen Erfahrungswerte sind für das Markenmanagement im gesamten Unternehmen von zentraler Bedeutung. Durch die Speicherung von Kundenprofilen und die Erfahrungen im direkten Austausch wird den Unternehmen die Option eingeräumt, kommunikative Maßnahmen, basierend auf der Kundenperspektive und den eigenen Vorstellungen von Marke und Produkt zu operationalisieren. Das Feedback der Zielgruppe wirkt sich jedoch nicht nur auf die Kommunikation des Unternehmens aus, es kann beispielsweise weiterhin Anreize und wertvolle Informationen für Produktinnovationen liefern. Abschließend bleibt festzuhalten, dass durch den direkten Absatz eine zentralseitige Kontrolle und Gestaltung der kommunikativen Maßnahmen vorherrscht die für ein deutlich höheres Maß an markenkonformen Auftritt Sorge tragen.

⁶¹ Vgl. Bürli/Friebe 2012, 49

⁶² Vgl. Bürli/Friebe 2012, 50

Nachteile des direkten Absatzes

Im Hinblick auf die Thematik fällt es schwer Nachteile im direkten Absatz auszumachen. Die monetäre Sichtweise verdeutlicht jedoch die Tatsache, dass der direkte Absatz den Unternehmen finanziell gesehen wesentlich teurer zu stehen kommt als der kostengünstigere indirekte Vertrieb. Wird die Organisation und Steuerung im indirekten Absatz vom Handel bewerkstelligt, obliegt sie in diesem Fall dem Unternehmen selbst. Ein weiterer Nachteil in Bezug auf den Absatz von Produkten liegt in den, für Unternehmen im direkten Vertrieb unzugänglichen Akquisitionsbereichen des Handels.⁶³

Vorteile des indirekten Absatzes

Der Handel ist im Markt etabliert. Er tritt längst nicht mehr nur als Mittler zum Abverkauf von Produkten auf, sondern sieht sich selbst auch als Marketingtreibender, der auch die Marktforschung forciert. Durch die Marktbearbeitung des Handels und das Wissen von Markt und Kunde bringt er Unternehmen den Vorteil der Kosteneinsparung. Der Handel seinerseits hegt reges Interesse am Verkauf seiner Produkte und ist dementsprechend bemüht, die im Sortiment befindliche Ware zu veräußern. Durch den Kontakt zum Kunden kennt der Händler die Bedürfnisse oftmals besser und ist demnach näher am Kunden.⁶⁴ Auch im Hinblick auf die Marke kann der Handel von Vorteil sein. So ist es etwa eine direkte Gegenüberstellung mit dem Konkurrenzprodukt bei einer starken Marke und gutem Markenmanagement von Nutzen, um sich in positivem Sinne von der Konkurrenz abzuheben. Verbindet der Kunde mit dem Händler positive Assoziationen können sich diese auch im Sinne positiver Synergieeffekte auf das eigene Unternehmen auswirken.

Nachteile des indirekten Absatzes

Ein zentraler Nachteil, den der indirekte Absatz mit sich bringt ist die Dependenz von Handelspartnern. Aufgrund dieser Abhängigkeit liegt die Macht beispielsweise im Hinblick auf kommunikative Maßnahmen und der Darbietung des Produktes nicht in eigener Hand, sondern wird vom Handel nach eigenem Gutdünken adaptiert. In diesem Zusammenhang obliegt auch das Verhalten der Mitarbeiter dem Personalwesen des Handels.⁶⁵ Dadurch besteht die Gefahr der Diskrepanz zwischen dem Verhalten des Handelsmitarbeiter und dem, aus Sicht des herstellenden

⁶³ Vgl. Bürli/Friebe 2012, 50

⁶⁴ Vgl. Bürli/Friebe 2012, 78

⁶⁵ Ebd.

Unternehmens gewünschten Auftreten in Verbindung mit dem jeweiligen Produkt. Wird die Kommunikation der Marke nicht adäquat entlang der, vom Unternehmen festgelegten und veräußerten Eigenschaften operationalisiert kann dies wiederum zur Verwässerung der Marke führen. Weiterhin bietet die Sortimentsfunktion des Handels ein Risiko. Je nach Art des Produktes befinden sich im Markt teils eine Vielzahl von Substituten. Das bedeutet, dass die Einmaligkeit des Produktes entfällt und dieses somit austauschbar ist. Befinden sich im Sortiment des jeweiligen Händlers mehrere substituierbare Produkte fällt die Abgrenzung zum konkurrierenden Produkt des Wettbewerbs schwer. Im Hinblick auf das Angebot des Handels und der Verfügbarkeit von austauschbaren Produkten verschiedener Hersteller stellt die Gleichbehandlung verschiedener Anbieter zudem eine Einschränkung der Eigendarbietung dar. Zudem sind Unternehmen hinsichtlich der fortwährenden Etablierung im Wettbewerb förmlich gezwungen, ihren Platz im Sortiment diverser Händler zu behaupten.

4 Der Point of Sale mit Erlebnischarakter

4.1 Entwicklung im Konsumentenverhalten

Um eine langfristige und tragfähige Beziehung des Konsumenten zur Marke zu erlangen bedarf es vor allem einer Voraussetzung. Die Interessenten und Abnehmer der Marke zu kennen. Ist diese Grundlage geschaffen gilt es, den Fokus in der Ansprache und Kommunikation der Zielgruppe auf die Berührungspunkte zwischen Marke und Rezipient zu legen. Folglich sollte es eine Grundbedingung sein, dass jeder Touchpoint das Markenversprechen einlöst. Denn in jedem Kontaktpunkt zwischen Marke und Empfänger liegt auch stets die Möglichkeit, beziehungsweise Gefahr, den Rezipient einerseits als Kunde zu gewinnen, oder andererseits den Ruf der Marke durch negative Assoziationen nachteilig zu beeinflussen.⁶⁶

Folglich sollte es das erklärte Ziele des Marketings sein, Konsumenten in den Augenblicken zu erreichen, in welchen ihre Entscheidungen am meisten beeinflusst werden. Diesen Moment gilt es möglichst gewinnbringend für das Unternehmen beziehungsweise die Marke zu nutzen. In diesem Zusammenhang sollte sich das Marketing nicht nur auf den Zeitraum des Awareness Set an Marken richten, in welchem eine Vielzahl konkurrierender Marken in den Köpfen der Verbraucher zur Auswahl steht. Diese Herangehensweise wurde lange Zeit von einer Vielzahl von Unternehmen gelebt. Vielmehr muss der Fokus des Marketings jedoch entlang des gesamten Kaufentscheidungsprozesses liegen, um die Touchpoints und Schlüsselmomente im Kontakt mit den Rezipienten möglichst ganzheitlich nutzen zu können. Wird diese Strategie konsequent und zielführend umgesetzt ist die Option, Konsumenten am richtigen Ort und zur richtigen Zeit mit der richtigen Botschaft zu erreichen wesentlich größer. Im Informationszeitalter ist der Konsument heutzutage nicht mehr von Beginn an auf ein hohes Maß an Informationsfluss angewiesen, er ist bereits meist grundlegend in Bezug auf die Marke informiert. Demzufolge ist der Fokus weg vom Zeitpunkt der Awareness hin zu dem Zeitraum zu legen, in welchem der Konsument bereits eine Vorauswahl von potentiell „kaufbaren“ Marken getroffen hat. Diese Phase nennt man Consideration.⁶⁷

⁶⁶ Vgl. www.esch-brand.com, Zugriff v. 03.06.2015

⁶⁷ Vgl. Court/Elzinga/Mulder, et al. 2009, 1-2

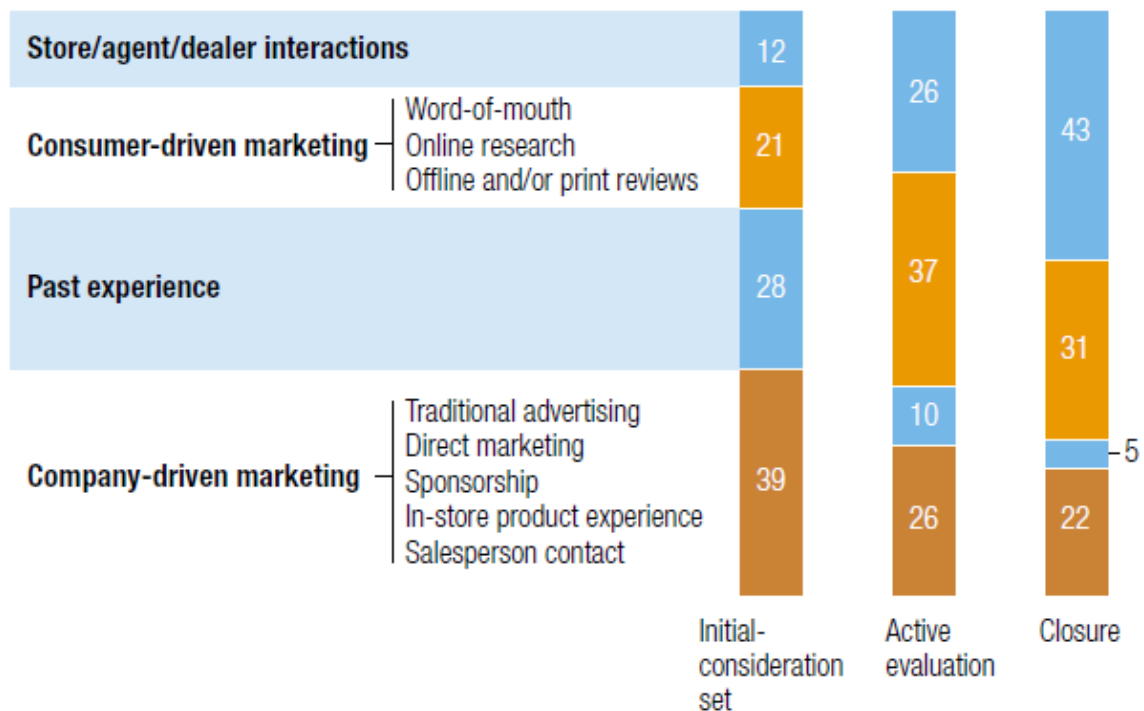


Abbildung 7 - Touchpoints im Rahmen der consumer decision journey⁶⁸

Die oben angeführte Grafik veranschaulicht die einflussreichsten Touchpoints im zeitlichen Ablauf der Markenwahl bis hin zum Kauf. Neben anderen ist hier auch der Einfluss des Verkaufspersonals durch die Interaktion mit dem Konsumenten, sowie die Erfahrung mit dem Produkt im Verkaufsraum aufgelistet. Den vier Touchpoints wird in der Abbildung ihr Einfluss in der jeweiligen Phase im prozentualen Anteil an 100% beigemessen. Vor allem in der Phase der Initial Consideration, in welcher der Konsument basierend auf ersten Eindrücken eine Vorauswahl an Marken trifft, ist der Einfluss der Interaktion mit dem Verkaufspersonal relativ hoch. Divergent verhält es sich jedoch bei der aktiven Auswahl von Marken. Hier sinken der Einfluss der Mitarbeiter und die Produkterfahrung am Point of Sale. Das verhältnismäßig geringste Gewicht besitzt die Interaktion und der Umgang mit dem Produkt im Verkaufsraum jedoch beim Entschluss zum Kauf. Dennoch stellt der prozentuale Anteil von 22% einen immer noch wesentlichen Teil dar. Hier erreicht der Einfluss nahezu fünfzig Prozent, was veranschaulicht, welche Bedeutung der Point of Sale und das Personal vor Ort für das Konsumentenverhalten hinsichtlich der Markenwahl hat.

⁶⁸ Court/Elzinga/Mulder, et al. 2009, 6

Der Konsument hat sich mit dem Kauf des Produktes für eine bestimmte Marke entschieden, besonders relevant für die künftige Auswahl von Marken und den Kaufabschluss ist jedoch die Nachkaufphase. Der Fokus muss dementsprechend nach dem Kauf darauf gelegt werden, den Kunden durch überzeugende und maßgeschneiderte Aftersales-Lösungen zu loyalisieren. Hier unterscheidet man zwei Arten. Der aktive Loyalist ist der Marke treu und empfiehlt diese sogar weiter. Der passive Loyalist bleibt bei der Marke, ist aber auch den Botschaften des Wettbewerbs nicht abgeneigt und würd bei einem überzeugenden Angebot einen Markenwechsel forcieren.⁶⁹

Kunden lassen sich jedoch nicht nur durch psychische Determinanten einschätzen. Auch die Anspruchshaltung hat sich im Laufe der Jahre und durch die steigende Zahl an Wettbewerbern erhöht. Der Kunde von heute schätzt das ganzheitliche Angebot. Es reicht nicht mehr aus, nur ein qualitativ hochwertiges Produkt anzubieten. Vielmehr ist der Kunde auch im Hinblick auf Serviceleistungen zufrieden zu stellen. War der Verbraucher früher noch genügsam und gab sich mit Service-Paketen zufrieden, die an eine breite Masse gerichtet wurde, ist seine Anspruchshaltung heute dahingehend gestiegen, als dass man auf sein Individuum maßgeschneiderte Lösungen offerieren sollte, um seinen Ansprüchen zu genügen. Dieser Trend bezieht sich nicht nur auf den Bereich Aftersales, in welchem der Kunde beispielsweise Serviceleistungen bei der Wartung und Instandhaltung seines Produktes voraussetzt. Bereits in der Vorkaufphase können sich Unternehmen durch eine individuelle Betreuung und Angebotsportfolio beim Kunden auszeichnen und vom Wettbewerb abgrenzen. Um sich diesen Trend zu nutzen zu machen ist es jedoch notwendig, jeden Kunden als eigenständige Persönlichkeit wahrzunehmen und nach dessen Vorstellungen individuell zu betreuen. Demzufolge ist es essentiell, so früh als möglich so viele Informationen wie möglich über den jeweiligen Kunden in Erfahrung zu bringen, zu speichern und darauf basierend ein, auf ihn „zugeschnittenes“ Angebot zu stricken. Nur so wird dem Konsument das Gefühl vermittelt, ernst und als Einzelperson wahrgenommen zu werden.

⁶⁹ Vgl. Court/Elzinga/Mulder, et al. 2009, 6

4.2 Emotionalisierung am Point of Sale

„Emotionen machen aus Träumen Wünsche – und aus Wünschen Geschäft.“⁷⁰

Das Zitat zu Beginn verdeutlicht, wie die Wirkungskette hinsichtlich der Emotionalisierung beim Kunden zu sehen ist. Unternehmen müssen demnach bei der Schaffung von Emotionen ansetzen. Gelingt es nämlich beim Konsumenten, Emotionen in Bezug auf das eigene Produkt zu generieren, entwickelt sich daraus auch der Wunsch, dieses zu erwerben und im Falle eines erfolgreichen Kaufabschlusses auch das oben angesprochene Geschäft. Welches Potential der Point of Sale in diesem Zusammenhang bereithält verdeutlicht die Tatsache, dass immer mehr Konsumenten sich mit ihrer endgültigen Kaufentscheidung Zeit lassen, bis sie tatsächlich im Verkaufsraum sind. Somit wundert es nicht, dass sich die Verbraucher vor Ort von visuellen Reizen beeinflussen lassen und das Produkt am liebsten in Aktion sehen.⁷¹ Entsprechend bedarf es im Verkaufsraum einer Emotionalisierung des Produktes, aber auch des Point of Sale per se, um die damit einhergehenden Potentiale für sich nutzen zu können.

Der Point of Sale sollte neben der Bedienung von visuellen Reizen, die beim Konsumenten meist zuerst bei der Wahrnehmung wirken auch sämtliche andere Reize in einer, aufeinander abgestimmten Weise bedienen. Zudem werden Marken oftmals durch die visuelle Wahrnehmung beurteilt und eingeschätzt. Akustik spielt vor allem in Bereich von Jingles eine große Rolle, um die Wiedererkennbarkeit und Bekanntheit von Marken zu stärken. Als Paradebeispiel dient hier der Jingle der Telekom. Auch am Point of Sale spielt die Nutzung der Akustik eine Rolle. Wenn Unternehmen beispielsweise Begleitmusik wählen sollte darauf geachtet werden, dass diese konform zu den Eigenschaften der Marke ist. Einen wichtigen Einfluss nehmen auch die haptischen Reize, da sie dem Verbraucher die Möglichkeit bieten, das Produkt mit den Fingern ganzheitlich wahrzunehmen und zu erleben. Zudem werden durch die Haptik auch die Eindrücke in Zusammenhang mit der Marke gestärkt. Das „Anfassen“ beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Produkte, sondern auch auf Bestandteile der Marke, wie unten folgend erläutert wird. Wie wichtig die Wahrnehmung von Gerüchen ist, wird auch außerhalb des Markenmanagement deutlich. Gerüche und Düfte schaffen Verbindungen mit Erlebnissen und Eindrücken. Beispielsweise die Vorstellung von Sommerregen auf heißem Asphalt, oder frisch gebrühter Kaffee verdeutlichen diese Wirkung ebenso wie der Neuwagengeruch beim Automobilhändler. Abschließend zählen die gustatorischen

⁷⁰ Schüller 2013, 59

⁷¹ Vgl. Court/Elzinga/Mulder, et al. 2009, 9

Reize der Vollständigkeit halber hinzugezählt. Diese sind jedoch eher auf den Verpflegungssektor zu begrenzen.⁷²

Ein Beispiel für einen sinnlich erlebbaren Point of Sale bietet die Marke Abercrombie & Fitch. Schon aus der Ferne fällt dem Konsument der eher düster aufgebaute Verkaufsraum auf. Werden die Blicke, also die visuellen Reize dadurch nicht auf den Shop gelenkt, sorgen oftmals halbnackte männliche Models für einen Eyecatcher. Diese spielen vorwiegend für das weibliche Geschlecht auch im Bereich der Haptik eine gewisse Rolle. Beim Betreten des Shops, wird zudem olfaktorisch die Duftwelt der Marke wahrgenommen, indem die Parfums der Marke im Store omnipräsent sind. Neben der Markendüfte und der düsteren Atmosphäre nimmt der Kunde hier auch moderne Klänge wahr, die das jugendliche, moderne Auftreten der Marke und seiner Anhänger unterstreicht. Abgesehen von gustatorischen Reizen sind hier also alle Arten von Reizen vertreten.

4.2.1 Potentiale für eine emotionale Umsetzung und positive Assoziationen

Der Löwenanteil der emotionalisierenden Darstellung entfällt auf das Produkt. Es stellt in nahezu allen Fällen den Grund dar, weshalb die Kunden den Point of Sale besuchen. Dadurch bietet es dem Unternehmen die Chance, die Inhalte, welche die Marke und das Produkt vermitteln wollen gegenüber den Verbrauchern darzustellen. Die Gestaltung des Points of Sale der Fahrzeugmarke MINI zeigt dem Konsumenten beispielsweise direkt bei der Inaugenscheinnahme auf, dass mit der Marke ein moderner Lifestyle verbunden wird. In zweiter Instanz bedeutet, dass das die Nutzer der Marke MINI für einen gewissen Anspruch an Trendbewusstsein und Lifestyle stehen. Demnach bringt die Marke ein hohes Identifikationspotential mit sich. Beim Fokus auf das Produkt ergibt sich zudem die Möglichkeit den Mehrwert der Ware bei der Darstellung zu veranschaulichen. Dem Konsument wird auf diese Art und Weise schon vor Ort das Erlebnis beziehungsweise die Möglichkeiten bei der Verwendung vor Augen geführt. Dies wird beispielsweise bei der Produktdarstellung in Abbildung 2, beziehungsweise 12 deutlich. Mit Blick auf eine ganzheitliche Ansprache aller Sinne und der Vermittlung von Emotionen stellt der Produkttest das größte Potential für das Erlebnis vor Ort dar. Durch das „Anprobieren“ neuer Mode, oder die Probefahrt in einem Fahrzeug nach Geschmack des Konsumenten werden diesem die meisten Emotionen und durch den

⁷² Vgl. Esch 2014, 259 ff.

Eigenkonsum auch die individuellsten Gefühle vermittelt. Der Verbraucher erfährt im Rahmen dieses Tests, wie es sich anfühlt das jeweilige Produkt zu verwenden.

Bei der Gestaltung des Points of Sale ist es den Unternehmen möglich, den Besucher durch eine konkludente Storeaufteilung zielgerichtet durch den Verkaufsraum zu führen. Zum einen ist im Zuge dessen darauf zu achten, dass die Besucher einerseits ohne unnötige und als störend empfindende Umwege durch den Verkaufsraum gelangen. Zum anderen bietet eine durchdachte räumliche Aufteilung die Möglichkeit, den Verbraucher zielführend auf die dargestellten Produkte hinzuleiten. Für die Darstellung markenbildender Inhalte aus der Eigenperspektive des Unternehmens ist es Unternehmen möglich, Clips in Form von Bewegtbildern auf TV Screens oder mittels Beamer darzustellen. Zudem können Aufsteller, oder Leinwände im jeweiligen Produktbereich emotionsbildend eingesetzt werden. Entscheidenden Anteil für die Vermittlung von Emotionen hat das Verkaufspersonal. Die Mitarbeiter vor Ort müssen neben einem glaubhaften Auftreten auch transparent die Emotionen an die Konsumenten weitertragen. Um positive Assoziationen vor Ort, aber vor allem auch über den Besuch am Point of Sale hinaus zu schaffen bieten Give Aways wertvolle Incentives zur Einflussnahme des Konsumenten. Ein banales Beispiel liefert der Besuch der Apotheke. Wird hier auch nur der Kauf eines geringwertigen Guts getätigt werden dem Käufer dennoch zumindest kleine Give Aways in Form von Hustenpastillen oder Taschentüchern beigelegt. Dass dafür ein Kauf nicht Voraussetzung sein muss beweist zum Beispiel das Möbelhaus IKEA. Hier kann sich der Besucher im Rahmen seines Aufenthalts vor Ort nach eigenem Gutdünken an Bleistiften, Maßbändern und Notizblättern bedienen. Hinsichtlich der Wertigkeit der Give Aways ist zwischen dem Besucher und dem Käufer zu differenzieren. Folglich sollte das Give Away für den Erwerb eines Produkts deutlich im Wert deutlich höher bemessen sein, um einerseits den Moment of Purchase aus Sicht des Erwerbenden mit positiven Assoziationen zu schmücken und andererseits auch die Aftersales Phase positiv zu beeinflussen.

Um eine emotionalisierende Atmosphäre zu schaffen sollten Unternehmen möglichst viele Potentiale nutzen. Dabei ist jedoch streng darauf zu achten, dass die einzelnen emotionsfördernden Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind und sich ergänzen. Ein Mix aus divergenten Botschaften ist nicht nur in keiner Art zielführend sondern wirkt sich vielmehr sogar negativ auf die Markenwahrnehmung des Konsumenten und das Markenbild per se aus. Grund hierfür ist eine, nicht aufeinander abgestimmte Kommunikation von Inhalten, die das Markenbild beeinflussen. Die Potentiale für die Emotionalisierung und Erlebnisorientierung sind jedoch verschiedenartig ausgeprägt. Während bei High Involvement Produkten der Grad an Beeinflussung verhältnismäßig groß ist, bieten sich bei der Gestaltung und Vermittlung von Emotionen im Bereich von Low Involvement Produkten diesbezüglich weniger Möglichkeiten. Exemplarisch be-

trachtet verbindet der Kunde den Kauf eines Automobils wesentlich mehr Emotionen und bringt folglich mehr Potential mit als der Käufer eines neuen Bestecksets.

Der Point of Sale unterliegt hinsichtlich seines Emotionalisierungspotentials einer Vielzahl von Einflüssen. Abschließend dürfen hier auch der Standort und sein regionaler Bezug nicht fehlen. Zum einen spielen in diesem Zusammenhang die infrastrukturellen Gegebenheiten vor Ort eine Rolle, beispielsweise in welcher Lage sich der Point of Sale befindet. Dabei ist auch die Verkehrsanbindung von Bedeutung. Zudem nimmt auch der Grad an Urbanität unmittelbar Einfluss auf das Emotionalisierungspotential. Hier ist der Vergleich zwischen einem Handelsbetrieb im Industriegebiet und einem Flagship Store im Zentrum einer Großstadt dienlich. Während sich der Flagship Store einem großen Fluss an Publikumsverkehr erfreut und folglich durch die Vermittlung von Emotionen und der Erlebnisorientierung ein Magnet für die breite Masse ist, sind die Ausgaben für eine Emotionalisierung des Verkaufsraums im zweiten Fall nicht in gleichem Maße lohnend. Im Zuge der örtlichen Gegebenheiten ist es auch ein probates Mittel, sich die Verbundenheit der Konsumenten mit ihrer Region zunutze zu machen. Hier ist das Potential je nach Region verschieden hoch. Jedoch kann die Marke auch hier Einfluss auf die Wahrnehmung der Verbraucher nehmen, indem sie sich am Point of Sale zur Region und ihren Einwohnern bekennt. Dieses Bekenntnis sorgt wiederum für die Steigerung der Sympathie seitens der umliegenden Bevölkerung.

4.2.2 Abgrenzung der Möglichkeiten im direkten und indirekten Vertrieb

In Bezug auf die Schaffung einer emotionalen Umwelt weist der direkte Vertrieb ein deutlich höheres Potential auf. Das liegt vor allem an der Tatsache, dass Maßnahmen und die Kommunikation zentral vom Unternehmen gesteuert werden. Auch der Händler, welcher die Produkte des eigenen Unternehmens veräußert muss sich hinsichtlich seines Auftretts den Rahmenlinien und Vorgaben fügen und diese umsetzen. Das ist unumstößlich um einen ganzheitlich konsistenten Markenauftritt zu gewährleisten. Eine emotionale Basis am Point of Sale ist also vor allem deshalb im direkten Vertrieb eindeutig leichter umsetzbar, da man hier nicht der Macht des Handels ausgesetzt ist, sondern vielmehr ein emotionales Bild nach den eigenen Vorstellungen schaffen kann. Auch die Konkurrenzsituation spielt hier eine Rolle. Im indirekten Vertrieb herrscht ein sehr hoher Konkurrenzdruck am Point of Sale, welcher vor allem dem Sortiment zuzuschreiben ist. Diese Gegebenheit sorgt dafür, dass den Unternehmen im Hinblick auf die Erzeugung von Emotionen oftmals die Hände gebunden sind und sie auf das Wohlwollen des Handels angewiesen sind.

Auf der anderen Seite muss festgehalten werden, dass Konzerne auch von einem solide geführten Markenmanagement diverser Händler profitieren können. Demzufolge besitzt die positiv emotionalisierende Darstellung und Gestaltung am Point of Sale einiger Händler eine durchaus positive Strahlkraft auf die eigene Marke, was beim Konsumenten zu positiven Transfereffekten führen kann. Des Weiteren können durch diese Umstände im indirekten Vertrieb Kosten eingespart werden. Potentiale bieten im Rahmen einer Zusammenarbeit mit dem Handel auch Kooperationsmaßnahmen. Hier kommen beispielsweise Gewinnspiele und Auslosungen zum Tragen, die auf ihre Weise emotionalisierend wirken können. Auch im Rahmen des Kooperationsmarketing kann es wiederum zu positiven Synergieeffekten kommen, die sich durch positive Assoziationen beim Verbrauch begünstigend auf das Unternehmen auswirken können. Andererseits beinhaltet diese Art der Zusammenarbeit auch die Gefahr negativer Transfereffekte auf die eigene Marke. Wird der Point of Sale und damit einhergehend die Maßnahmen im indirekten Vertrieb handelsseitig nicht in einer positiv emotionalisierenden Art und Weise umgesetzt kann dies wiederum negative Assoziationen in Bezug auf die Marke bewirken.

Wird der Kostenfaktor nicht berücksichtigt bieten sich hinsichtlich einer emotionalen Gestaltung des Point of Sale im direkten Vertrieb eindeutig mehr Möglichkeiten und das deutlich größere Potential. Nur wer sein Produkt eigens an den Mann bringt ist auch in der Lage dem Verbraucher einen emotional gestalteten Verkaufsraum zu präsentieren, der die Möglichkeit liefert, positive Assoziationen und Gefühle in Bezug auf die Marke zu generieren. Auch wenn das Kooperationsmarketing eine Rolle spielt, ist der Verlust emotionalen Potentials durch den indirekten Vertrieb und die geballte Konkurrenz im Sortiment des Handels eine ungleiche Gegenüberstellung. Trotz alledem bietet auch der indirekte Vertrieb Gelegenheiten, auf die Darstellung der eigenen Produkte emotional einzuwirken. Auch hier können zum Beispiel durch Produktproben und Verkostungen viele Sinne der Verbraucher angesprochen werden und in diesem Zusammenhang auch die Markenwahrnehmung emotional beeinflusst werden. Überdies liefern hier auch Maßnahmen wie emotionalisierende Giveaways, oder interaktive Gewinnspiele eine Möglichkeit, positive Gefühle beim Konsumenten zu erzeugen.

5 Analyse gängiger Performances am Point of Sale

5.1 BMW



Abbildung 8 - „BMW X6 mit BMW S1000XR“



Abbildung 9 - „BMW 4er Cabrio“

Die BMW Group besteht aus den Marken BMW, MINI, Rolls Royce und BMW Motorrad zu denen sich zahlreiche Submarken und Tochterunternehmen gesellen. Exemplarisch für die Vielfalt, die allein die Marke BMW beherbergt stehen BMW i oder die BMW M GmbH.⁷³

Infolge der Expansion und der Etablierung des Unternehmens im Weltmarkt übernahm die BMW AG mit der Rover Group 1994 neben der Marke Rover auch die Marken MINI, Triumph und MG. Die Eingliederung der Rover Group konnte nicht wie ursprünglich konzipiert umgesetzt werden, weshalb man sich im Jahr 2000, mit der Ausnahme von MINI wieder von der Rover Group trennte. Neben MINI gelang es BMW 1998 zunächst Marken- und Namensrechte, 2002 dann die vollkommene rechtliche Aneignung der Edelmarke Rolls-Royce zu übernehmen. Die Übernahme der beiden britischen Marken trug alsbald Früchte. 2001 wurde die Neuauflage des MINI Cooper gefeiert, der sich wie sein Vorgänger schon heute Kultstatus erarbeitet hat.⁷⁴ Die Erweiterung der Produktpalette auf aktuell sechs Fahrzeugkategorien spricht eine deutliche Sprache.⁷⁵ „Rolls-Royce Motor Cars ist der exklusivste Hersteller von Luxusautomobilen

⁷³ Vgl. www.bmwgroup.com, Zugriff v. 18.06.2015

⁷⁴ Vgl. www.bmwgroup-classic.com, Zugriff v. 18.06.2015

⁷⁵ Vgl. www.mini.de, Zugriff v. 18.06.2015

weltweit.“⁷⁶ Dieses Statement seitens der BMW Group gibt einen Einblick in den Stellenwert der Marke Rolls-Royce in den Sektor der Luxusautomobile. Luxus geht einher mit Exklusivität. Dementsprechend exklusiv ist auch die Produktpalette der Luxusmarke gehalten. Neben der „Phantom Family“ die mit vier Fahrzeugkategorien aufwartet besteht die „Ghost Family“ aus zwei Mitgliedern. Abgerundet wird das Produktportfolio durch den sportlichen Rolls-Royce Wraith.⁷⁷ Somit bringt es die Marke auf sieben potentielle Fahrzeuge, was den Exklusivitätscharakter unterstreicht. Der Löwenanteil an Fahrzeugmodellen wird der Marke BMW zuteil. Mit 35 Modellen stellt die Marke den größten Anteil an Automobilen.⁷⁸ Besondere Aufmerksamkeit wird hierbei den beiden Elektrofahrzeugen BMW i3 und BMW i8 gewidmet, die seit 2013, beziehungsweise 2014 Teil der Produktpalette sind und BMW die Stellung als Pionier der Elektromobilität im Premiumsegment ermöglichen. Die auf Nachhaltigkeit abzielenden Fahrzeuge geben auch einen Einblick, wie trend- und zukunftsorientiert das Unternehmen seine Strategie auslegt.

Vereint sind die drei Automobilmarken des Hauses in der 2007 eröffneten BMW Welt in München. Das futuristische Gebäude, das sich in unmittelbarer Nähe zum Vierzylinder und dem BMW Museum nahe dem Olympiaturm befindet gilt als Erlebniswelt der BMW Group und gibt Interessenten die Möglichkeit, die Marken samt ausgestellten Produkten hautnah zu erleben. Ergänzt werden die drei Automobilmarken von der Marke BMW Motorrad, die mit ihren zweirädrigen Fahrzeugen, wie oben zu lesen ist den Grundstein für erfolgreichen Fahrzeugbau gelegt hat. Die Produkte von BMW Motorrad werden in fünf Kategorien Sport, Tour, Roadster, Adventure und Urban Mobility. Innerhalb dieser Gliederung weist BMW Motorrad in seinem Produktportfolio 23 verschiedene Zweiräder auf.⁷⁹

5.1.1 Analyse der Absatzwege

Wie dem Geschäftsbericht der BMW Group zu entnehmen ist hat das Unternehmen in 2014 rund 2.118.000 Fahrzeuge der Marken BMW, MINI und Rolls Royce veräußert und konnte damit seinen Absatz um 7,9% zum Vorjahr steigern.⁸⁰

⁷⁶ Vgl. www.bmwgroup.com, Zugriff v. 18.06.2015

⁷⁷ Vgl. www.rolls-roycemotorcars.com, Zugriff v. 18.06.2015

⁷⁸ Vgl. www.bmw.de, Zugriff v. 18.06.2015

⁷⁹ Vgl. www.bmw-motorrad.com, Zugriff v. 18.06.2015

⁸⁰ Vgl. BMW AG 2014, 26

Die BMW Group konzentriert sich beim Vertrieb ihrer Fahrzeuge international vor allem auf zertifizierte Händler. Im vergangenen Jahr zählte das globale Netz 4.930 Handelsbetriebe, wobei 3.250 der Marke BMW, 1.550 MINI und 130 der Luxusmarke Rolls Royce zuzuordnen sind. Welcher Stellenwert Automobile des bayerischen Konzerns auf internationaler Ebene zukommt zeigen die in 2014 über 70 neueröffneten Handelsbetriebe der Marken BMW und MINI in China. Während sich der Vertrieb der Marke BMW i von oben genannter Strategie differenziert, verläuft die Veräußerung der zweirädrigen Fahrzeuge von BMW Motorrad analog zu den vierrädrigen Karossen. Aktuell zählt die BMW AG 1.000 Motorradhändler. Die Submarke BMW i jedoch setzt, wie bei der Verarbeitung ihrer Modelle i3 und i8 auf neue Wege. Bestehend aus 650 Betrieben sind hier so genannte i-Agenten im Einsatz, die die Kunden modellspezifisch mit Informationen versorgen. Während der Vertrieb im Ausland sich vor allem auf Tochterunternehmen und unabhängige Importeure konzentriert, wird der innerdeutsche Handel durch den mehrstufig direkten Absatz per Vertragshändler und zentralseitig durch den einstufig direkten Absatz in Form der Niederlassungen bewerkstelligt.⁸¹

5.1.2 Umsetzung am Point of Sale



Abbildung 10 - BMW: Lifestyle Shop⁸²



Abbildung 11 - BMW: Mehrwert des Produkts⁸³

Wie oben bereits beschrieben wird hinsichtlich der Vertriebsarten der BMW Group zwischen zentral gesteuerten Niederlassungen und unabhängigen Handelsbetrieben diffe-

⁸¹ Vgl. BMW AG 2014, 18

⁸² Eigene Darstellung

⁸³ Eigene Darstellung

renziert. Dementsprechend unterschiedlich ist der jeweilige Point of Sale gestaltet. Diese Gegebenheit wird schon bei der Darstellung der Marken deutlich. Den zertifizierten Händlern ist es möglich, neben der Marke BMW beispielsweise auch die Marke MINI anzubieten, dennoch gibt es auch eine Vielzahl von Händlern, welche nur das Portfolio der Marke BMW veräußern. Im Vergleich zum Handelsbetrieb ist in der Niederlassung hinsichtlich des BMW Group-Auftritts neben der Marke BMW auch immer die Marke MINI präsent. Aufgrund des Exklusivcharakters werden die Modelle der Marke Rolls Royce ausschließlich in den jeweiligen Handelsbetrieben angeboten.

Im Sinne einer emotionalen Darstellung am Point of Sale setzt auch BMW auf die Ansprache aller Sinne. Visuell wird das Augenmerk des Konsumenten vor allem von den aufmerksamkeitserregenden Premiumprodukten geködert. Des Weiteren sind die Produkte schlüssig nach den jeweiligen Baureihen gegliedert. Am Produkt werden durch die Darstellung zusätzlicher Features die Benefits des jeweiligen Fahrzeugs beleuchtet, womit der Kunde visuell einen Eindruck der Möglichkeiten in der Produktverwendung bekommt, wie auch in Abbildung 12 zu sehen ist. Die Verwendung akustischer Reize fällt hier schwer. Dies ist vor allem auf die teils stark voneinander abweichenden persönlichen Eigenschaften und Charakteristika der diversen Zielgruppen zurückzuführen. Olfaktorisch wird der Besucher vor Ort vom Neuwagengeruch der Fahrzeuge beeinflusst. Beim Besuch des Points of Sale wird dem Besucher zudem oftmals eine Verpflegungsmöglichkeit geboten. Den größtmöglichen Einfluss auf den Besucher übt jedoch wohl die Begutachtung des Fahrzeugs selbst aus. Hier kann der Konsument im Fahrzeug platznehmen und dieses neben der Inaugenscheinnahme auch „fühlen“ und erleben.

BMW stellt neben dem Mehrwert im Zuge der Verwendung des Fahrzeugs jedoch nicht nur den reinen Produktnutzen bei der Darstellung in den Mittelpunkt. Wie oben angesprochen findet am Point of Sale eine Gliederung in die einzelnen Baureihen statt. Diese Einteilung dient auch dazu, Assoziationen in der jeweiligen Sektion zu schaffen. Die Analyse des Bereich BMW M Performance zielt beispielsweise in der Darstellung auf Motorsport und das damit verbundene sportliche Fahrerlebnis des Kunden ab. Folglich nehmen hier auch Symbole wie Reifenstapel, oder Rennstreifen Einfluss auf die Wahrnehmung der Verbraucher. Dass auch der Kult der Marke für positive Assoziationen seitens der Besucher sorgen kann, wird beispielsweise durch die Darstellung des „Kultmobils“ BMW Isetta deutlich.

5.1.3 Möglichkeiten im direkten Kundenkontakt

Der Besuch beim BMW-Händler einer Niederlassung gleicht, wie zu beobachten war, im B2C-Bereich oftmals einem Familienausflug. Werden beim Erwerb, beziehungsweise Besuch im Firmenkundengeschäft eher rationale Argumente in den Mittelpunkt ge-

stellt, bietet der Besuch einer Personengruppe die Möglichkeit, aus Sicht des Verkaufspersonals auf mehrere beteiligte Personen einzuwirken. Da die Entscheidung zum Erwerb eines Pkws oft von mehreren Parteien abhängig ist, wird den Mitarbeitern vor Ort somit die Chance geboten, auf einmal mehrere Entscheidungsträger zu überzeugen. Dieses Potential ist vor allen Dingen dann nutzbar, wird jeder Besucher in seinen individuellen Bedürfnissen und Vorstellungen transparent und glaubhaft vom Produkt, aber auch der Marke überzeugt. Wird dieses Potential genutzt, wird dadurch auch die Markenwahrnehmung durch positive Erfahrungen wohlwollend beeinflusst.

Die Mitarbeiter nehmen durch ihr Verhalten gegenüber den Konsumenten maßgeblich Einfluss auf dessen Wahrnehmung am Point of Sale und beeinflussen dessen Haltung zum Produkt und zur Marke an sich. Wie oben dargestellt sollte der Besucher vor Ort möglichst multisensorisch angesprochen werden. Dieses Potential wird vor allem dann ausgeschöpft, wenn der Verbraucher vor Ort eine Probefahrt mit einem der Modelle durchführt. Hierbei sollte jedoch ernsthaftes Interesse bestehen. Diese Eigenerfahrung nimmt nicht nur zentral Einfluss auf die Entscheidung, sondern liefert neben den theoretischen Einblicken durch das Personal auch den individuellen Eindruck durch den Kunden.

Einen entscheidenden Augenblick liefert zudem der Moment of Purchase. Hier entscheidet sich der Kunde zum Erwerb und gibt somit eine beachtliche Summe an Geld aus. Das wiederum ist mit einem gewissen Risiko verbunden. Das Potential dieses Moments steckt vor allem auch in der Bestätigung des Kunden, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Ein adäquates Mittel, in diesem Zusammenhang, positiv auf den Konsumenten einzuwirken bietet die Möglichkeit, dem Kunden im Lifestyleshop kostenfrei ein Präsent der Marke BMW anzubieten. Das Angebot reicht hier von Manschettenknöpfen über Handtaschen bis hin zum BMW Bobby Car für den Nachwuchs und kann dazu dienen den Kunden und den, ihm nahestehenden Personenkreis bezüglich des Produkterwerbs und der Markenwahrnehmung positiv zu beeinflussen.

Im Fall von BMW wird im Zuge der Kaufentscheidung auch die Abholung des Neuwagens zu einem Erlebnis. Die Fahrzeugübergabe findet hier auf Wunsch des Kunden nicht beim Händler, sondern in der BMW Welt, der konzerneigenen Marken- und Erlebniswelt statt. Dem Kunden wird hier neben einer kostenlosen Werksführung zusätzlich ein persönlicher Termin ermöglicht, in welchem ihm nochmals die Möglichkeiten und Eigenschaften des Fahrzeugs erläutert werden. Abgerundet wird das Erlebnis, indem der neue Eigentümer die BMW Welt fahrend im neuen Auto verlässt.

5.1.4 Ergebnisse

BMW steht weltweit für hochqualitativ verarbeitete Fahrzeuge, die im Premiumsegment des Automobilmarktes angesiedelt sind. Konsumenten, welche sich mit der Anschaffung eines Pkws der Marke BMW auseinandersetzen stützen ihre Kriterien und die finale Entscheidung aufgrund des persönlichen Involvements, wie auch des finanziellen Risikos auf ein durchdachtes und überlegtes Set an Informationen zu diversen Marken. Personen, die sich mit dem Kauf eines Fahrzeugs beschaffen, handeln selten spontan und entscheiden sich folglich nur in Einzelfällen zu einem Kauf ohne vertiefte Informationen und den Vergleich konkurrierender Angebote. Mit Blick auf die Gestaltung des Points of Sale ergibt sich hier ein klarer Fokus auf die einzelnen Produkte und deren Mehrwert. Der meist offen gestaltete Verkaufsraum ist optisch wahrnehmbar in die einzelnen Baureihen und gegliedert.

Um dem Kunden ad hoc einen Eindruck zu vermitteln, was ihn beim Erwerb des Produktes erwartet, beziehungsweise welche Benefits das Produkt auszeichnen erfolgt die Darstellung der Fahrzeuge oftmals mit entsprechender Ausstattung und Ausrüstung, wie der Abbildung 12 in 5.1.2 zu entnehmen ist. Neben dem gut und speziell ausgebildeten Verkaufspersonal, dass häufig auf einzelne Baureihen spezialisiert geschult ist steht am Point of Sale der Marke BMW der Service und eine persönliche Betreuung im Vordergrund. Verglichen mit dem Mitarbeiterverhalten im Verkaufsraum anderer Unternehmen zeichnet sich BMW durch die Höflichkeit und das am einzelnen Kunden ausgerichtete Verhalten seiner Mitarbeiter aus. Hier war zu beobachten, dass sich das Verkaufspersonal dem jeweiligen Kunden angepasst hat und zum einen die Beschreibung und Informationen zum Produkt, zum anderen das eigene Verhalten am Kunden orientiert hat.

Mit Blick auf eine integrierte Kommunikation bietet BMW somit nicht nur die versprochenen „maßgeschneiderten Mobilitätslösungen“⁸⁴, sondern versucht auch mit Blick auf den Service-Sektor eine Betreuung an den individuellen Bedürfnissen des Kunden zu operationalisieren. Ein zweiter essentieller Bestandteil, Kunden am Point of Sale vom Produkt zu überzeugen und folglich einen Eindruck von der Marke zu vermitteln liefert eine Probefahrt. Somit wird dem Kunden nicht nur die Möglichkeit der „Freude am Fahren“⁸⁵ sondern aus eigener Sicht auch in nahezu vollem Umfang die „Freude am Er-fahren“ zuteil. BMW kann, auf eine lange und erfolgreiche Unternehmensgeschichte zurückblicken und stellt somit neben der Darstellung historischer Modelle

⁸⁴ www.m.bmw.de, Zugriff v. 21.06.2015

⁸⁵ www.bmw.de, Zugriff v. 19.05.2015

auch in der Kommunikation den Kult der Marke dar. „Wir wissen, daß diese Eigenschaften, die sich zu der Formel "Freude am Fahren" summieren und den Tenor unserer Werbung bilden, dem BMW zuerkannt werden.“⁸⁶ Der Claim der Marke BMW wurde schon im Jahr 1969 in der Werbung des Unternehmens verwendet, wie das Interview des damaligen Verkaufsdirektors Paul G. Hahnemann in der Spiegelausgabe 37/1969 verdeutlicht.

5.2 adidas



Abbildung 12 - Adidas by Pharrell Williams⁸⁷



Abbildung 13 - Adidas Fußball⁸⁸

Die Marke mit den drei Streifen geht zurück auf ihren Gründervater Adolf „Adi“ Dassler, welcher der Marke adidas durch die Bestandteile seines Vor- und Nachnamens zugleich einen Namen gab. Nachdem der Gründer des Weltkonzerns seine Versuche vorerst in einer Waschküche umsetzte erfolgte 1924 erstmals die Eintragung ins Handelsregister. Nach ersten Erfolgen und Goldmedaillen im Bereich Leichtathletik in den Vorkriegsjahren musste Adi Dassler sein Unternehmen nach dem zweiten Weltkrieg neu ergründen und rief 1949 die „Adi Dassler adidas Sportschuhfabrik“ in Herzogenaurach nahe Nürnberg ins Leben. Im Zuge dessen ließ er sich neben einem Schuh auch die markentypischen drei Streifen eintragen.⁸⁹

⁸⁶ www.spiegel.de, Zugriff v. 21.06.2015

⁸⁷ www.news.adidas.com, Zugriff v. 20.06.2015

⁸⁸ Ebd.

⁸⁹ Vgl. www.adidas-group.com, Zugriff v. 22.06.2015

Der Erfolgsmultiplikator des Unternehmens erfolgte 5 Jahre später bei der Fußballweltmeisterschaft in der Schweiz, als der Underdog Deutschland ausgestattet mit den Schuhen der Marke Adidas das Wunder von Bern vollbrachte und sich gegen den klaren Favorit Ungarn durchgesetzt und sich zum Weltmeister gekürt hat.⁹⁰ Spätestens seit diesem weltweiten Großereignis, welches auch aufgrund der Schuhe von Adi Dassler den Namen „Wunder von Bern“ trägt und sogar filmisch und als Musical inszeniert wurde, sind die Produkte der Marke adidas international vor allem für Sporttreibende nicht mehr wegzudenken.

Im Jahr 2014 hat die adidas Group, die aus den Marken adidas, Reebok, Taylormade und Reebok CCM besteht, mehr als 650 Millionen Produkte hergestellt. Wesentlichen Anteil am Umsatz von 14,5 Milliarden Euro haben dabei über 53.000 Mitarbeiter weltweit. adidas sieht sich selbst als Hersteller von Sportartikeln und sportlicher Lifestylemode. Durch die jahrzehntelange Erfahrung in der Herstellung von Sportartikeln schreibt sich der Konzern auf die Fahne, jeden Sportler jeden Niveaus mit dem passenden Produkt und der richtigen Dienstleistung ausstatten zu können.⁹¹

5.2.1 Analyse der Absatzwege

Aufgrund des oben angesprochenen vierteiligen Produktportfolio und der Ansiedlung in einem insgesamt deutlich niedrigeren Preissegment ist es adidas im Sinne des Umsatzes und der Verkaufszahlen nicht möglich im Vergleich zu BMW die Produkte vollständig im direkten Vertrieb anzubieten. Dennoch stellt die Marke im eigenen Segment einen Top-Performer dar und generiert im Vergleich zu einem großen Teil des Wettbewerbs das Gros seines Umsatzes im direkten Absatz seiner Produkte.

Wie wichtig aber der direkte Absatz aus interner Sicht des Unternehmens ist zeigt auch der Vorstandsvorsitzende von Adidas Herbert Heiner im Interview auf: „Heute erzielen wir mehr als die Hälfte unseres Umsatzes mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Unser ursprüngliches Ziel lautete 45% bis 2015. Darüber hinaus haben wir unser eCommerce-Geschäft in den vergangenen fünf Jahren vervielfacht.“⁹² Diese Aussage macht zum einen deutlich, dass das Unternehmen über den direkten Absatz in Form von konzerneigenen Stores aktiv auf die Markenwahrnehmung und das Image der

⁹⁰ Vgl. www.adidas-group.com, Zugriff v. 22.06.2015.

⁹¹ Vgl. adidas AG 2014, 4

⁹² adidas AG 2014, 24

Marke seitens der Konsumenten einwirken will und zudem Verkaufszahlen über den direkten Vertrieb per Onlineshop generieren will.

Die adidas AG ist mit ihren Marken in 160 Ländern aktiv und seit geraumer Zeit nicht nur noch im Sportfachhandel erhältlich. Obwohl sich das Unternehmen in seinem Leitfaden auch aufgrund seiner Geschichte klar zur Orientierung hin zum Sport verschreibt sind die Marke und seine Produkte heute im indirekten Absatz auch in einer Vielzahl von Geschäften und Händlern vertreten, die in ihrer Ausrichtung wenig bis keinen Bezug zum Sport haben.⁹³ Zum Angebot im Einzel- und Großhandel kommt vor allem dem Onlineversandhandel zunehmend Bedeutung zu, was mit Blick auf die oben angesprochenen Konsumtrends kaum verwunderlich scheint.

5.2.2 Umsetzung am Point of Sale



Abbildung 14 - Adidas regionaler Bezug⁹⁴

Abbildung 15 - Adidas Stan Smith⁹⁵

Adidas ist in der Umsetzung am Point of Sale in Bezug auf die Struktur abhängig von den jeweiligen Produktbereichen. Demnach erfolgt die Aufteilung nach Kategorien, beispielsweise sortiert nach Sportart. Eine wichtige Rolle kommt zum Beispiel den Bereichen Fußball und Lifestyle zu. Innerhalb der einzelnen Bereiche am Point of Sale erfolgt eine Einteilung in die jeweilige Produktauswahl für Männer und Frauen. Bei der Analyse fällt bezüglich der Emotionalisierung der Marke Adidas auf, dass hier vermehrt

⁹³ Vgl. adidas AG 2014, 4

⁹⁴ Eigene Darstellung

⁹⁵ Eigene Darstellung

auf die Schaffung von Synergieeffekten im Bereich Celebrity Branding gesetzt wird. Folglich agieren hier berühmte Persönlichkeiten aus den Bereichen Sport, Musik und Design als eine Art Markenbotschafter, mit denen der Konsument positive Assoziationen verbinden soll. Exemplarisch für die Marke Adidas im Bereich Fußball steht der vierfache Weltfußballer Lionel Messi. Neben den Erfolgen wird am Point of Sale jedoch auch die Geschichte vom Jungen aus Argentinien zum besten Fußballspieler der Welt beleuchtet. Somit verkörpert er einerseits den erfolgreichen Sportler, andererseits aber auch einen vollkommen normalen Jungen, mit dem sich gerade auch junge Menschen identifizieren können. Abgebildet ist dieser Werdegang in Form einer kompletten Wandfläche, die mit Fotoaufnahmen und Texten die jeweiligen Stationen veranschaulichen. Hinsichtlich der kommunikativen Maßnahmen mit Emotionalisierungspotential fällt auf, dass hier vor allem plastische Darstellungen Verwendung finden. So wird neben Einzelpersonen auch der regionale Bezug zu erfolgreichen Mannschaften genutzt, wie am Adidas Store in München Aufsteller und Abbildungen des FC Bayern München und seiner Spieler verdeutlichen. Auch hier ist auffallend, dass plastische Elemente bevorzugt eingesetzt werden, wie die Abbildungen verdeutlichen. Dies bezieht sich auch auf den Bereich Lifestyle. Die einzelnen Produktbereiche sind zwar durch Stockwerke und optisch wahrnehmbares Design voneinander abgegrenzt, dennoch ist die Gestaltung des Point of Sale in diesem Fall relativ offen gehalten, wodurch sich der Verbraucher nicht in einem Produktsektor eingegrenzt fühlt.

Mit Blick auf den Inhalt kommunikativer Botschaften fällt auf, dass sich der Markenclaim von Adidas „all in or nothing“ in abgewandelter Form auf jeder Maßnahme vor Ort wiederfindet. Hierbei wird der erste Teil des Claims „all in“ mit Bezug auf die jeweilige Persönlichkeit, oder den Verein angewandt, wie am Beispiel „Leo is all in“ – hier ist der Spitzname von Lionel Messi gemeint – oder „FC Bayern is all in“ deutlich wird.

Es ist also signifikant, dass die Gestaltung des Point of Sale vor allem auf plastischen Darstellungen beruht und somit vermehrt auf die visuelle Emotionalisierung gesetzt wird. Zudem setzt die Marke Adidas auf den Assoziationseffekt durch berühmte Persönlichkeiten. Das bedeutet, dass durch positive Assoziationen von Konsumenten mit Celebrities aus Sport, Musik und Design auch positive Transfereffekte in Bezug auf die Marke folgen. Das soll einerseits Verbraucher vor Ort emotionalisieren, aber vielmehr auch zur Stärkung der Marke beitragen, wodurch das auch die Markenloyalisierung, beziehungsweise -bindung gestärkt werden soll.

5.2.3 Möglichkeiten im direkten Kundenkontakt

Durch die Produktvielfalt sowie die vielen Produktkategorien am Point of Sale ergeben sich hier vor allem produktspezifische Möglichkeiten. Zum einen kann der Konsument das Produkt vor Ort live erleben und testen, zum anderen ist es dem Verkaufspersonal

möglich, dem Kunden vor Ort einen weiteren Kreis an Produkten vorzustellen. Das bezieht sich nicht nur auf die Erweiterung zum kompletten Outfit, sondern kann sich auch auf weitere Bestandteile der Produktpalette erstrecken. Aufgrund des breit gefächerten Produktportfolios spricht Adidas mehrere diverse Kundengruppen an.

Im ersten Fall kauft ein Kunde beispielsweise Laufschuhe. Hier ist es dem Verkäufer möglich im Rahmen des Verkaufsgesprächs, atmungsaktive Socken, oder Laufbekleidung dazu zu empfehlen. Diese Empfehlung ist eine sinnvolle Konklusion, da die empfohlenen Produkte beim „Konsum“ des ursprünglichen Produktes, hier die Laufschuhe als notwendig erachtet werden. Neben dem Absatzeffekt hat dies zudem ein gesteigertes Maß an Markenloyalität zur Folge. Grund dafür ist die ganzheitliche Verwendung der Artikel einer Marke. Übt der Kunde die Aktivität mit den Produkten der Marke aus beschränkt er sich folglich nicht nur auf das Schuhwerk der Marke adidas. Er ist bei der Ausübung der Sportaktivität ganzheitlich mit adidas-Produkten ausgestattet und stärkt somit das eigene Markenempfinden.

Wie oben angesprochen ergibt sich im Fall von adidas jedoch auch die Möglichkeit, außerhalb einer Gattung Produkte zu empfehlen. Ein Beispiel wäre die Empfehlung des neuen Sortiments, oder anderweitig interessanter Produktkategorien. Fühlt sich der Kunde vor Ort wohl und umgeben von einer angenehmen Atmosphäre so steigt auch das Maß der Bereitschaft, mit welcher er sich mit der Marke identifiziert. Somit ist er auch eher dazu bereit ein weiteres Produkt zu erwerben. Das jeweilige Verkaufspersonal sollte dem Kunden in jedem Fall die Möglichkeit bieten, das gewünschte Produkt, oder eine Auswahl potentieller Produkte zu testen. Auf diese Weise wird dem Konsumenten das Gefühl nahegebracht, das man bei der Anwendung des Produktes verspürt. In diesem Zusammenhang spielt auch die Wahrnehmung über mehrere Sinne eine Rolle. Nimmt der Kunde das Produkt vorab ausschließlich visuell, oder haptisch nur mit den Fingern wahr, spürt er bei einem direkten Produkttest in maximalem Umfang, wie sich der „Konsum“ des Produktes anfühlt.

5.2.4 Ergebnisse

Adidas setzt bei der Gestaltung am Point of Sale in hohem Maße auf die Identifikation des Konsumenten mit der Marke. Die Storegestaltung ist relativ offen gehalten und nur durch verschiedene Etagen und das Raumdesign räumlich, beziehungsweise optisch voneinander differenziert. Es erfolgt visuell wahrnehmbar eine Strukturierung in die einzelnen Produktbereiche, doch ist für den Kunden am Point of Sale eine nächste Abteilung stets in Sichtweite.

Großer Wert wird im Bereich der Sport-, wie auch Lifestyleartikel von adidas auf das Celebrity Branding gelegt. adidas ist im Sponsoring einzelner Sportler aber auch Ver-

eine sehr aktiv und nutzt diese auch als „Zugpferd“ für die Kundengruppen. Im Bereich Mannschaftssport wird das Potential von Anhängern verschiedener Teams und Vereine genutzt. Zudem dienen auch Einzelsportler als Markenbotschafter, um die Verbindung und Identifikation einzelner Rezipienten zur Marke zu stärken. Dass adidas auch Kult ist und diesen Markenkult auch gerne nach außen trägt zeigen Produktnischen wie adidas Stan Smith – siehe Abbildung 10 oben. Hierbei handelt es sich um einen Tennisprofi vergangener Tage der bereits Anfang der siebziger Jahre ein Tennisschuhmodell mit adidas entwickelte. Basierend auf dem Trend, kultige Produkte aus den vergangenen Jahrzehnten heutzutage in überarbeiteter Form wieder in das Sortiment zu integrieren bietet adidas aktuell eine neue Collection von Produkten an, welche in Zusammenarbeit mit Stan Smith entstanden sind und an die kultigen Modetrends aus den siebziger Jahren erinnern.

Die Marke mit den drei Streifen, wie adidas in der Öffentlichkeit genannt wird setzt bei der Markenloyalisierung somit in wesentlichen Teilen auf die Identifikation mit den Stars aus Sport und öffentlichem Leben. Ein weiterer Bestandteil der Bindung an die Marke stellt der Kultstatus der Marke dar. Wie auch andere erfolgreiche Marken setzt adidas auf seine Geschichte und Tradition, was sich auch in einzelnen Kollektionen des Sortiments widerspiegelt. Diese Gegebenheiten werden auch konsistent am Point of Sale umgesetzt. Im Hinblick auf kommunikative Point of Sale-Maßnahmen setzt adidas tendenziell auf plastische Darstellungen und weniger auf Bewegtbild in Form von Clips auf Displays. Dennoch wird dem Konsumenten veranschaulicht, was er mit dem Produkt erlebt, wie die jeweiligen Produktbeschreibungen belegen. Vereint unter dem, je nach Produkt adaptierten Markenclaim ist hier eine integrierte Kommunikation erkennbar.

5.3 Vergleich der beiden Performances

Beim Vergleich beider oben analysierter Performances ergibt sich eine erste Abweichung anhand des jeweiligen Produktportfolios. BMW bietet seinen Kunden aktuell 35 Modelle an ⁹⁶, während die Marke adidas per se alleine 16 verschiedene Produkte, ohne die jeweiligen Unterkategorien mit einzugliedern anbietet. ⁹⁷ Das hat zur Folge, dass der Point of Sale der Marke adidas ein Vielfaches an Produkten mehr darzustellen hat, als dies im Verkaufsraum von BMW der Fall ist. adidas rückt demzufolge weniger das einzelne Produkt, sondern die jeweilige Produktkategorie in den Mittelpunkt.

⁹⁶ Vgl. www.bmw.de, Zugriff v. 18.06.2015

⁹⁷ Vgl. www.adidas.de, Zugriff v. 18.06.2015

Somit ist der Point of Sale in einzelne Rubriken, wie beispielsweise Fußball, Running, oder Lifestyle gegliedert. Hervorgehoben wird in der jeweiligen Kategorie jedoch vor allem das Produkt, welches neu im Sortiment aufgenommen wurde. BMW hingegen kann sich bei der Darstellung auf die einzelnen Produkte fokussieren und gliedert den Verkaufsraum folglich enger strukturiert. Bei der Analyse des Point of Sale fällt auf, dass hier vor allem eine Unterteilung in die einzelnen Fahrzeugkategorien operationalisiert wird. Demnach werden beispielsweise Fahrzeuge der Kategorie Suburban Vehicle nebeneinander dargestellt, oder aber die Pkws, welche dem Sportwagensektor zuzuordnen sind gesondert vorgestellt.

Stellt man einzelne Produkte beider Marken gegenüber zeigt sich mit Blick auf die Darstellung auch der verschieden hohe Grad des persönlichen Involvements des Konsumenten. Ein Produkt der Marke adidas bietet dem Kunden einen individuellen Mehrwert und ist mit einem verhältnismäßig hohen Involvement verbunden. Es wirkt aufgrund des Geltungsbedürfnisses auf die sozialen Bedürfnisse des Konsumenten. weshalb vor allem der persönliche Mehrwert bei der Verwendung des Produktes abgebildet wird. Hierbei wird der Kunde in der Botschaft zum Produkt häufig auch direkt in der zweiten Person Singular angesprochen, wie folgendes Beispiel zeigt: „Stell eine neue Ordnung her mit adidas X15 Fußballschuhen.“⁹⁸ Divergent verhält sich die Vorstellung des Produktes der Marke BMW. Der Kauf eines Produktes dieser Marke ist mit einem Höchstmaß an persönlichem Involvement verbunden. Hinsichtlich der Produktdarstellung muss dem Konsumenten somit auf möglichst überzeugende Art und Weise vorgeführt werden, was die Benefits des jeweiligen Fahrzeugs sind. Wie der Abbildung 12 in Punkt 5.1.2 zu entnehmen ist, wird hier neben dem persönlichen Mehrwert der „Freude am Fahren“ auch der zusätzliche Nutzen des Produktes dargestellt. Dieser kann sich auch auf den familiären Umkreis des Kunden, oder dessen Freizeitaktivitäten beziehen. Belegen kann diese Aussage der Claim zum BMW 2er Active Tourer, der durch die Äußerung „Freude ist zum Teilen da“⁹⁹ schon impliziert, dass es bei diesem Produkt nicht nur um die individuellen Bedürfnisse, sondern gemeinsame Erlebnisse geht.

In direktem Zusammenhang mit dem persönlichen Involvement und der exorbitanten Preisunterschiede der Produkte steht auch die Kundenbetreuung durch das Verkaufspersonal. Stellt man die Absatzzahlen beider Unternehmen gegenüber, lassen sich auch Rückschlüsse auf die Qualität und die individuelle Betreuung ableiten. Die BMW Group veräußerte in 2014 wie oben bereits erwähnt mehr als zwei Millionen Produkte.

⁹⁸ www.adidas.de, Zugriff v. 21.06.2015

⁹⁹ www.bmw.de, Zugriff v. 21.06.2015

¹⁰⁰ Dem gegenüber steht ein Absatz von über 650 Millionen Produkten der adidas Group. ¹⁰¹ Diese Gegebenheiten stützen die Annahme, dass das Verkaufspersonal der Marke BMW hinsichtlich des Produkts mehr Kenntnis und eine spezifischere Ausbildung genossen hat. Mit Blick auf die oben genannten Umstände wundert es auch nicht, dass adidas den Absatz seiner Produkte im indirekten Vertrieb Fremdpersonal in die Hand legt, während BMW seine Fahrzeuge von eigenem Personal, beziehungsweise dem Personal von Vertragshändlern veräußern lässt.

¹⁰⁰ Vgl. BMW AG 2014, 26

¹⁰¹ Vgl. adidas AG 2014, 4

6 Schlussbetrachtung

6.1 Zusammenfassung

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass das Markenmanagement immer mehr an Bedeutung gewinnt. Diese Aussage wird durch die steigenden Werte an Investitionen zur Stärkung der Marke unterstützt. Wie wichtig die Marke für das gesamte Unternehmen ist und welchen positiven Einfluss erfolgreiches Markenmanagement auf den Erfolg ausübt zeigt der hohe Anteil des Markenwerts am Gesamtwert des Unternehmens.

¹⁰² Wer heutzutage wettbewerbsfähig bleiben will muss sich in der kommunikativen Ausrichtung seines Unternehmens einerseits an den, sich schnell entwickelnden technologischen Trends orientieren. Andererseits kommt der Ausrichtung an den individuellen Wünschen und Vorstellungen des Konsumenten eine immer gewichtigere Rolle zu. In diesem Zusammenhang ist es unabdingbar, den Nerv der Konsumenten zu treffen und diese durch gezieltes und ganzheitliches Markenmanagement an das Unternehmen zu binden. Dies ist jedoch nur von Erfolg gekrönt, wenn die Marke ihren Anhängern und Verbrauchern eine emotionale und erlebbare Basis vermittelt. Demnach wird der Emotionalisierung und Erlebnisorientierung der Marke eine immer wichtigere Rolle beigemessen. Um nachhaltig zufriedene Verbraucher zu generieren ist die Interaktion, die Bereitstellung von Erlebnissen, wie auch die Vermittlung von Emotionen essentiell.

Bezogen auf diese Thematik kommt dem Point of Sale eine tragende Rolle zu. An keinem anderen Punkt der Wertschöpfungskette besteht eine stärkere Symbiose aus Markenwahrnehmung des Kunden und der Möglichkeit diese aus Sicht des Unternehmens durch gezielte kommunikative, erlebnis- und emotionsgeladene Maßnahmen positiv und nachhaltig positiv zu beeinflussen. Der Konsument am Point of Sale hat die Möglichkeit das Produkt und die Marke mit all seinen Sinnen wahrzunehmen. Diese Gegebenheit müssen Unternehmen als Chance und Potential wahrnehmen. Hier kann aktiv auf die Wahrnehmung und somit auch auf die Loyalisierung hinsichtlich der Marke Einfluss genommen werden.

Den Verbrauchern vor Ort muss demzufolge beim Besuch ein Erlebnis geboten werden. Dieses Erlebnis muss auf Emotionen aufbauen und möglichst alle Sinne anspre-

¹⁰² Vgl. Burmann/Koers/Meffert 2005, 4

chen. Es muss eine Relevanz für den Konsumenten haben und dazu beitragen, dass durch das Erlebte positive Assoziationen zur Marke aufgebaut und gestärkt werden. Einfluss darauf nimmt auch die Interaktion der Zielgruppe. Sowohl im Austausch mit dem Verkaufspersonal am Point of Sale als auch mit markenkommunikativen Maßnahmen seitens des Unternehmens.

6.2 Fazit

Heutzutage gibt es mehr Unternehmen denn je. Das hat zur Folge, dass es für die verschiedensten Arten von Produkten nie zuvor mehr Substitute gab. Basierend auf dieser Masse an konkurrierenden Wettbewerbern und des Angebots der Vielzahl an Produkten entsteht für die Konsumenten ein Meer aus Werbebotschaften. Daraus resultiert eine Informationsüberlastung, welcher sich die Gesellschaft ausgeliefert sieht. In den verschiedenen kommunikativen Botschaften diverser Unternehmen wird das Produkt nur in der Weise dargestellt, wie es das Unternehmen aus interner Sicht gerne positioniert hätte. Der Point of Sale ist auch nach Gutdünken des unternehmenseigenen Markenmanagement gestaltet. Dennoch ist der Verkaufsraum der Ort, an dem der Kunde sich selbst und mit all seinen Sinnen ein Bild vom Produkt und der Marke verschaffen kann.

Mit Blick auf die Markenbekanntheit und die Markentreue stellt der Point of Sale einen zentralen Bestandteil dar. Wie oben genannt vereint er eine Vielzahl Einfluss nehmender Faktoren auf den Konsumenten. Wer die unternehmenseigenen Räumlichkeiten demnach mit Erlebnissen und Emotionen füllt, die auf der Identität des Unternehmens und seiner Marke basieren wird neben dem positiven Einfluss auf den unternehmerischen Gesamterfolg auch vom positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der internen und externen Anspruchsgruppen profitieren.¹⁰³

¹⁰³ Vgl. Keggenhoff/Than 2008, 420

6.3 Ausblick

Kritisch betrachtet steht dem Point of Sale als physischer Verkaufsraum mit dem Trend des Onlineversandhandels beachtliche Konkurrenz gegenüber. Hinsichtlich einer maßgeschneiderten und individuellen Betreuung von Kunden und deren gesteigerten Anspruchshaltung ist der Point of Sale unersetzlich. Zudem bietet er dem Kunden eine direkte Anlaufstelle für Fragen und Beschwerden. Aufgrund der stetig steigenden Konkurrenzsituation liefert er Unternehmen die Möglichkeit, sich durch exzellenten Service und ein einzigartiges Angebot von Erlebnissen und Emotionen abzugrenzen. Ein zentraler Vorteil gegenüber dem Versandhandel besteht zudem in der multisensorischen Ansprache. Verglichen mit dem Onlineversandhandel kann der Konsument das Produkt und die Marke mit allen Sinnen wahrnehmen. Welche Relevanz die Thematik des Point of Sale für die Imagebildung und die Markenwahrnehmung hat zeigt der Einsatz von Flagship Stores. Durch diese prestigeträchtigen Stores können Unternehmen die Konsumenten durch die Gestaltung „[...] so begeistern, dass langfristig und nachhaltig eine neue Wahrnehmung der Marke erreicht wird. Der Flagship Store und das Produkt bilden in den Köpfen eine Einheit, die nicht mehr zu lösen ist.“¹⁰⁴ Der Flagship Store stellt nur einen Teilbereich des Point of Sale als physischer Verkaufsraum dar. Dennoch sind die Potentiale abgesehen von der Strategie der Lokalität und beispielsweise urbanen Vorteilen annähernd in vollem Umfang nutzbar.

In einer weiterführenden Arbeit könnte man anknüpfen und mit Blick auf das Customer Relationship Management das weitere Vorgehen hinsichtlich der Serviceleistungen im Bereich Aftersales beleuchten. Hierbei stellt vor allem die Thematik weiterer Vorgehensweisen hinsichtlich Interessenten und Kunden einen interessanten Ansatzpunkt dar. Mit Bezug auf die verschiedenen Serviceleistungen ist auch der Trend individualisierter und maßgeschneiderter Dienstleistungen ein interessantes und zukunftsweisendes Thema, welches an die oben aufgeführte Arbeit anschließen könnte.

¹⁰⁴ Barth 2008, 407

Literaturverzeichnis

Monographien:

adidas AG / Aktiengesellschaft: MAKE A DIFFERENCE – adidas Group Summary 2014

Bayerische Motorenwerke AG (Hrsg.) / Aktiengesellschaft: Geschäftsbericht 2014. München 2014

Bürli René / Friebe Paul: Distribution – Grundlagen mit einigen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar, 3. Auflage, Zürich 2012

Court David / Elzinga Dave / Mulder Susan / et al.: The consumer decsision journey, New York City 2009

Dammertz Benjamin / Klein-Bölting Udo / Reichelt Roman: Das „Eff Eff“ der Handelskommunikation, Düsseldorf 2012

Esch Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 8. Auflage, München 2014

Högl Siegfried / Klepper Dominik / Menninger Jutta / et al.: Markenstudie 2012, Frankfurt 2012

Klein-Bölting Udo / Malzbender Karoline / Wirtz Bernd: Was Marken dem Management wert sind - Wie DAX- und MDAX-Unternehmen Marken für ihren Unternehmenserfolg nutzen, Düsseldorf 2006

Metro AG (Hrsg.) / Aktiengesellschaft: Geschäftsbericht 2013/2014 - Konzernabschluss der Metro AG. Düsseldorf 2014

Schüller Anne: Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute, 3. Auflage, Offenbach 2013

Wala Hermann: Meine Marke – Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht, 6. Auflage, München 2014

Winkelmann Peter: Marketing und Vertrieb, 7. Auflage, München 2010

Sammel- und Nachschlagewerke:

Barth Matthias: Flagship Stores: Zur Synthese von Marke und Architektur. In: Nicolai O. Herbrand (Hrsg.): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung. 1. Auflage, Stuttgart 2008, 406-412

Burmann Christoph / Koers Martin / Meffert Heribert: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement. In: Burmann Christoph / Koers Martin / Meffert Heribert (Hrsg.): Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 2005, 3-16

Keggenhoff Sabine / Than Michael: Markeninszenierung im Raum. In: Nicolai O. Herbrand (Hrsg.): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung. 1. Auflage, Stuttgart 2008, 416-422

Lindstrom Martin: Multi-sensory Branding: a whole body experience. In: Nicolai O. Herbrand (Hrsg.): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung. 1. Auflage, Stuttgart 2008, 88-96

Morschett Dirk / Schramm-Klein Hanna / Swoboda Bernhard / et al.: Herausforderungen im Handelsmanagement. In: Morschett Dirk / Schramm-Klein Hanna / Swoboda Bernhard / et al. (Hrsg.): Handbuch Handel. 2. Auflage, Wiesbaden 2012, 1-20

Neumann David: Die Marke auf dem Weg zum Erlebnis – Trend Erlebnisgesellschaft und Erlebnismarketing. In: Nicolai O. Herbrand (Hrsg.): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung. 1. Auflage, Stuttgart 2008, 14-28

Rudolph Thomas / Sohl Timo: Formatdiversifikation: Strategien und Erfolgswirkung. In: Morschett Dirk / Schramm-Klein Hanna / Swoboda Bernhard / Zentes Joachim (Hrsg.): Handbuch Handel. 2. Auflage, Wiesbaden 2012, 21-36

Wöhler Karlheinz: Erlebnisgesellschaft – Wertewandel, Konsumverhalten und -kultur. In: Nicolai O. Herbrand (Hrsg.): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung. 1. Auflage, Stuttgart 2008, 4-12

Internetquellen:

Adidas:

Adidas by Pharrell Williams

<http://news.adidas.com/DE/Lookbooks/ALL/adidas-Originals---Dear-Baes-Tour-Pack-by-Pharrell-Williams/s/ce243f49-dd64-4fe5-b92e-391548d210e4>, Zugriff v. 20.06.2015

Adidas Fußball

<http://news.adidas.com/de/images-and-videos?page=5>, Zugriff v. 20.06.2015

Auflistung der Produkte:

<http://www.adidas.de/>, Zugriff v. 18.06.2015

Kommunikation Fußballschuhe

<http://www.adidas.de/fussball-schuhe>, Zugriff v. 21.06.2015

Unternehmensgeschichte

<http://www.adidas-group.com/de/unternehmen/geschichte/>, Zugriff v. 22.06.2015

BMW:

Auflistung aktueller Modelle

http://www.bmw.de/vc/ncc/xhtml/start/startWithModelSelection.faces?productType=1&brand=BM&market=DE&country=DE&locale=de_DE, Zugriff v. 18.06.2015

Kommunikation BMW 2er Active Tourer

<http://www.bmw.de/de/neufahrzeuge/2er/activetourer/2014/start.html>, Zugriff v. 21.06.2015

Markenclaim der BMW AG

<http://www.bmw.de/de/home.html>, Zugriff v. 19.05.2015

Mobilitätslösungen

<http://m.bmw.de/m/mobi/ch/de/general/bmwi/360-electric.cml>, Zugriff v. 21.06.2015

BMW Group:

Marken der BMW AG

<http://www.bmwgroup.com/com/de/marken/index.html>, Zugriff v. 18.06.2015

Rolls Royce

<http://www.bmwgroup.com/com/de/marken/rolls-royce-motor-cars.html>, Zugriff v. 18.06.2015

BMW Group Classic: Historie des Unternehmens

http://www.bmwgroup-classic.com/bmw_classic/de/history/company/index.html, Zugriff v. 18.06.2015

BMW Motorrad: Auflistung aktueller Modelle

http://www.bmw-motorrad.com/com/de/index.html?content=http://www.bmw-motorrad.com/com/de/bike/model_overview.html, Zugriff v. 18.06.2015

Börsenweisheiten: Zitat Lucius Annaeus Senneca

<http://boersenweisheiten.c1l.de/lucius-annaeus-seneca/wenn-ein-kapitaen>, Zugriff v. 25.05.2015

Daimler: Markenclaim Mercedes

<http://www.daimler.com/marken-und-produkte/unsere-marken/mercedes-benz-pkw>, Zugriff v. 19.05.2015

Esch. The Brand Consultants: Customer Touchpoint Management

<http://www.esch-brand.com/markenfuehrung/customer-touchpoint-management.php>, Zugriff v. 03.06.2015

Focus: Konsumtrend Cocooning

http://www.focus.de/finanzen/boerse/cocooning-daheim-ist-es-doch-am-schoensten_aid_372062.html, Zugriff v. 01.06.2015

Gründerszene: Definition Absatzwege

<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/absatzweg>, Zugriff v. 26.05.2015

Land Rover: Abbildung Defender

<http://www.landrover.de/vehicles/defender/index.html>, Zugriff v. 08.06.2015

Marken-Management: Markenzentrierte Unternehmensführung

<https://markenmanagement.wordpress.com/category/1-definition-marke/1-4-markenzentrierte-unternehmensfuehrung/>, Zugriff v. 08.05.2015

Metro Group: Slogan real

<http://www.metrogroup.de/unternehmen/vertriebsmarken/real>, Zugriff v. 29.05.2015

Millward Brown: Ranking erfolgreichster Marken in 2015

http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Chart.pdf,
Zugriff v. 01.06.2015

MINI: Auflistung aktueller Modelle

<http://www.mini.de/>, Zugriff v. 18.06.2015

Rolls Royce:

www.rolls-roycemotorcars.com, Zugriff v. 18.06.2015

Spiegel: Interview Verkaufsdirektor BMW 1969

<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-45522302.html>, Zugriff v. 21.06.2015

Wirtschaftswoche: Sieben Fragen und Antworten zur Weltbild-Pleite

<http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/nach-der-insolvenz-kein-schlecker-2/9325200-3.html>, Zugriff v. 29.05.2015

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname